

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu perencanaan yang bisa digunakan dengan tujuan untuk mengatur sumber daya pada masing-masing individu dengan efektif sekaligus efisien, merupakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Baiknya suatu pengelolaan SDM di suatu perusahaan akan menghasilkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan. Untuk mendapatkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, maka keseimbangan antara kebutuhan karyawan harus dicapai.

Produktivitas karyawan dapat membuat perusahaan semakin berkembang. Bila karyawan memiliki kepuasan kerja di tempat kerja, maka hal tersebut juga layak mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Hal ini dibuat guna memungkinkan karyawan supaya lebih aktif di tempat kerja dan mencintai apa yang mereka lakukan.

Karyawan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan, dan perusahaan kemudian memberikan kompensasi kepada karyawan atas kinerja yang mereka berikan. Sikap ini tercermin dalam semangat kerja, disiplin dan kinerja karyawan pada perusahaan. Kepuasan kerja adalah kondisi pribadi, karena standar kepuasan pada tiap individu tidaklah sama, tergantung dari sudut pandang yang dimiliki masing-masing.

Faktanya, tidak ada perusahaan dalam jangka panjang yang mempunyai karyawan yang sama. Masa pensiun akan dialami karyawan selama menjalani masa kerja. Sebagian dari mereka tidak dapat terus bekerja karena sesuatu hal terkait pekerjaan, kecelakaan lain, atau bahkan kematian. Beberapa dari pekerja perempuan mungkin akan berhenti bekerja setelah mereka menikah dan mempunyai anak. Karyawan lain mungkin berhenti karena alasan seperti pindah kerja ke perusahaan lain, melanjutkan pendidikan, memulai bisnis sendiri, dan lain sebagainya.

Sebenarnya pekerja yang keluar masuk adalah hal yang biasa, tetapi jika terlalu sering akan menimbulkan beban perusahaan. Menurut (Tan & Suherman, 2020a) pekerja yang mengundurkan diri perlu diganti dengan pekerja baru.

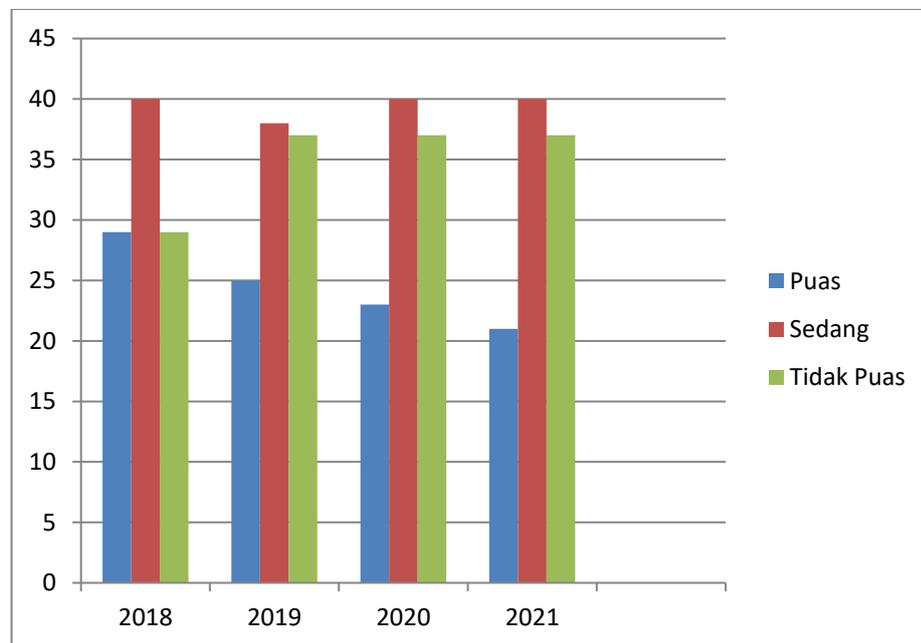
Artinya membutuhkan proses rekrutmen, yang membutuhkan biaya, waktu dan tenaga. Kemudian juga berdampak pada operasional karena produktivitas terganggu. Karyawan baru perlu waktu untuk belajar dan menyesuaikan diri. Para karyawan yang memilih mengundurkan diri dari pekerjaannya karena beberapa alasan, menurut (Normi, 2018b) karena beberapa keinginan tertentu di antaranya bosan dengan pekerjaannya, perusahaan dianggap tidak adil, nilai gaji dianggap kecil, kesehatan yang buruk, meneruskan pendidikan, melakukan usaha, dan lain sebagainya.

Terjadinya minat untuk berpindah kerja adalah perihal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Minat untuk berpindah kerja adalah permasalahan klasik yang terus ditemui perusahaan. Dampak negatif yang dialami akibat terjadinya minat untuk berpindah kerja yakni kualitas serta kemampuan agar menggantikan karyawan yang berhenti dari perusahaan. Karyawan yang memiliki minat agar keluar dari pekerjaan biasanya disebabkan dari faktor yang tidak puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Ada dua alasan utama yang menyebabkan karyawan ingin berhenti dari perusahaan, yaitu karena tidak nyaman dengan pekerjaan sekarang dan tawaran dari luar perusahaan. Hal ini diperkuat dengan pendapat (Tan & Suherman, 2020c), alasan karyawan tidak nyaman dengan pekerjaan saat ini di antaranya karena hubungan dengan atasan yang kurang harmonis, terjadi konflik dengan teman kerja, beban kerja yang berlebih, prestasi karyawan tidak dihargai, jarak rumah ke kantor jauh, harapan tidak sesuai dengan realita, kenaikan pendapatan yang terbatas. Alasan kedua yaitu ada tawaran yang lebih menarik dari luar. Antara lain yaitu tawaran gaji dan fasilitas, jenjang karier, kesempatan belajar, penugasan keluar negeri, fleksibilitas waktu kerja.

Faktor yang sangat penting kepada karyawan yaitu kepuasan kerja, karena kepuasan kerja akan mengakibatkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Menurut (Q & A, 2014) kepuasan kerja adalah keadaan yang dialami, pemikiran individu dan kepercayaan terhadap pekerjaan, yang membuat karyawan bekerja sebaik mungkin sehingga kinerja dapat maksimal, memenuhi bahkan melebihi target yang ditetapkan.

Tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaannya merupakan salah satu akibat dari kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah di suatu perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas, hal tersebut dapat terjadi dikarenakan karyawan yang memiliki kualitas akan berusaha agar dirinya dapat dipekerjakan pada perusahaan lain dengan kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan bagi karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan di perusahaannya, mereka akan menyadari dan berkeinginan agar pindah menuju perusahaan yang lebih baik. Kepuasan kerja di kantor KAI DAOP 5 selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan, berikut data yang peneliti peroleh mengenai kepuasan kerja karyawan di PT KAI DAOP 5.



Sumber: data diolah (2022)

Gambar 1. Grafik Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan wawancara bersama Supervisor PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 pada hari Senin, 20 September 2021. Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan minat untuk berpindah kerja karyawan, salah satunya karena paradigma baru KAI yang berorientasi pada konsumen maka disediakan pensiun dini. Pensiun dini diberikan kepada karyawan yang ingin menempuh karir lain karena tidak bisa mengikuti ritme kerja di perseroan yang bertugas melayani masyarakat. Nilai nominal manfaat sekaligus yang cukup besar tersebut, yang menarik minat karyawan untuk mengajukan pensiun dini.

Rana Khairunnisa, 2022

*ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP MINAT PINDAH KERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA : Studi Kasus pada PT KAI DAOP 5*

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S2 Manajemen

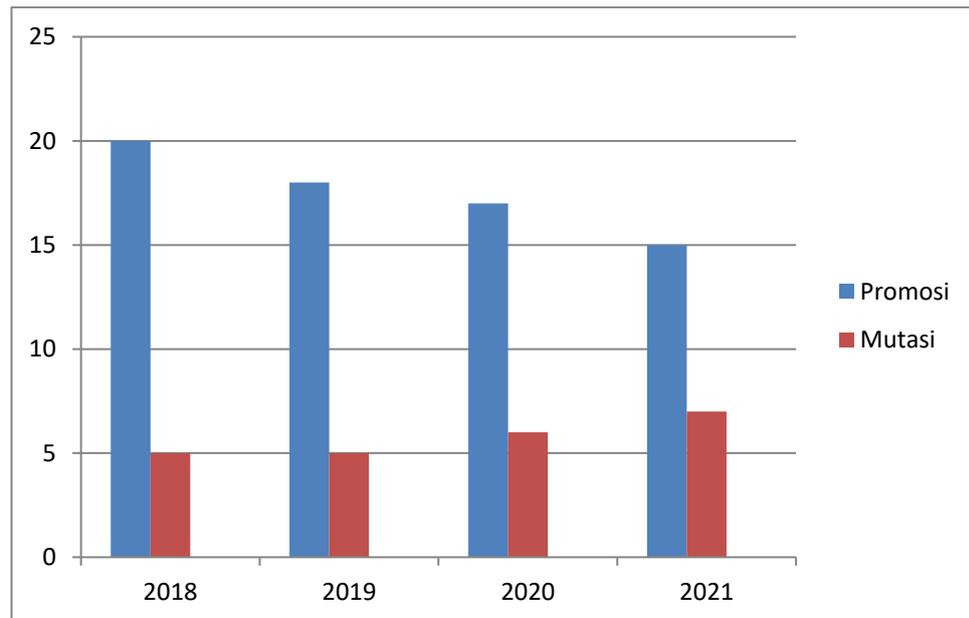
[[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id)-[www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id)-[www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

Berdasarkan beberapa jurnal tentang tingginya minat untuk berpindah kerja juga dapat dikurangi oleh perkembangan karir. Menurut (Normi, 2018b) pengembangan karir dalam suatu perusahaan adalah kegiatan yang mengintegrasikan antara kebutuhan pelatihan di waktu yang mendatang dengan perencanaan sumber daya manusia.

Pengembangan karir di PT KAI dilakukan dengan cara mutasi jabatan. Mutasi jabatan yaitu penempatan kerja dari dan dalam jabatan. Berdasarkan wawancara dengan Supervisor PT KAI DAOP 5, jenis mutasi di PT KAI ada 3 yaitu rotasi, promosi dan demosi. Yang pertama yaitu rotasi, adalah pemindahan pekerja dari dan dalam yang sama/ setara, contohnya Staff SDM ke Staff hukum. Yang kedua yaitu promosi, adalah pemindahan pekerja ke tingkat yang lebih tinggi, contohnya dari Supervisor menjadi Assisten Manajer. Yang ketiga yaitu demosi, adalah penurunan tingkat jabatan/ pemindahan pekerja ke yang lebih rendah, contohnya dari Assisten Manajer ke Supervisor.

Mutasi jabatan merupakan salah satu pengembangan karir agar karyawan memperoleh kepuasan kerja. Adapun syarat untuk rotasi dan promosi jabatan di PT KAI yaitu telah memiliki masa kerja 6 bulan dan ditetapkan untuk jangka waktu paling lama 3 tahun. Syarat promosi di PT KAI yaitu tidak sedang menjalani hukuman disiplin dan untuk pekerja yang dimutasi harus menduduki tempat pekerjaan baru paling lama 14 hari kalender sejak pemberitahuan melalui warta dinas.

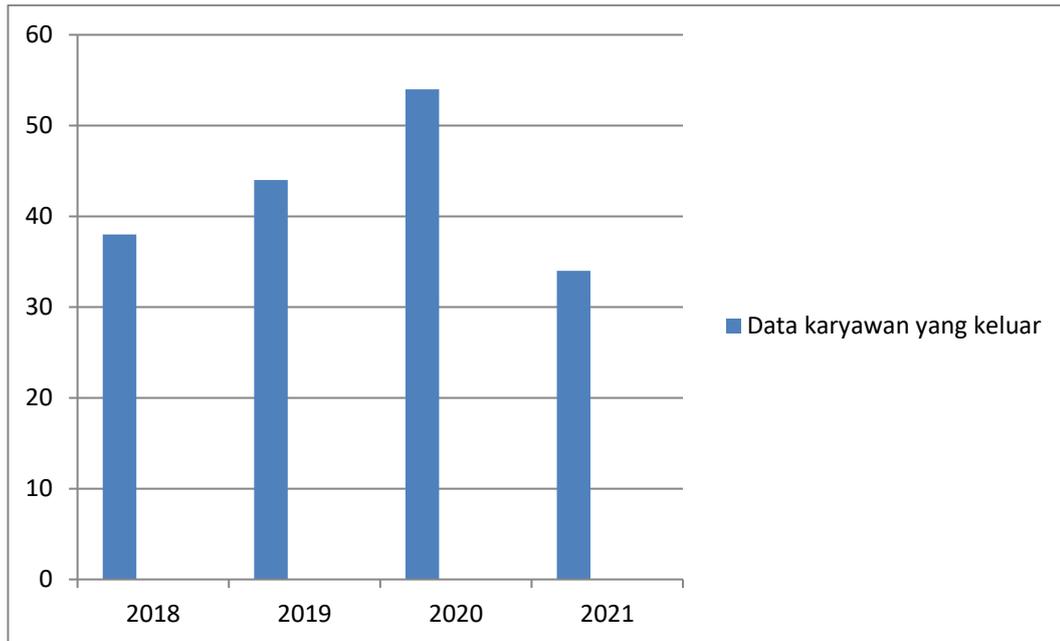
Pada program pengembangan karier, PT Kereta Api memastikan bahwasannya kandidat yang akan naik jabatan seharusnya melalui *fit and proper test* yang didalamnya memuat beberapa unsur kategori di antaranya *case study*, *leaderless group discussion*, makalah, *psikotest*, serta wawancara. Dari gambar 2 dapat dilihat jumlah karyawan yang mengikuti pengembangan karier pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto.



Sumber: Data diolah (2021)

Gambar 2. Grafik Jumlah Karyawan Yang Mengalami Pengembangan Karier

Berdasarkan beberapa jurnal yang peneliti baca, motivasi kerja juga mengurangi minat karyawan untuk berpindah kerja dari perusahaan. Salah satu motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan yaitu dengan sistem *reward*. (Normi, 2018b) sistem *reward* yang ada di dalam perusahaan dimanfaatkan guna menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, hal tersebut agar sasaran perusahaan dapat tercapai. Penghargaan kerja diberikan oleh PT KAI kepada karyawannya setiap setahun sekali pada hari ulang tahun PT KAI di tanggal 28 September. Penghargaan kerja yang diberikan PT KAI terhadap karyawannya yaitu penghargaan masa kerja, penghargaan masa bakti, penghargaan prestasi dan penghargaan masa teladan.



Sumber: Data diolah (2021)

Gambar 3. Grafik Jumlah Karyawan Yang Keluar

Berdasarkan gambar 3, mampu diketahui bahwasannya karyawan yang tidak aktif karena pensiun dini meningkat per tahun 2021. Minat pindah kerja biasanya disebabkan oleh minimnya semangat kerja, kurangnya motivasi, kurang merasa puas di tempat bekerja karena pengembangan karir yang belum tercapai dan kurang terpuaskan terhadap pemberian penghargaan kerja, faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap karyawan. Maka sistem pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja harus lebih diperdulikan serta diharapkan mampu berkontribusi bahwasannya suatu perusahaan berperan sebagai elemen penting pada rangka menurunkan tingkat minat untuk berpindah kerja.

Peneliti sudah menemukan beberapa hasil penelitian perihal pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan di penelitian terdahulu, dan ditemukan beberapa perbedaan. Di mana menurut (Bahri & Chairatun Nisa, 2017) ditemukan bahwasannya motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian (Harahap & Khair, 2020) yang mengungkapkan motivasi kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian berbeda dengan penelitian milik (Parimita & Khoiriyah, 2018) yang mengemukakan bahwasannya ada pengaruh positif serta secara signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

**Rana Khairunnisa, 2022**

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP MINAT PINDAH KERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA : Studi Kasus pada PT KAI DAOP 5**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S2 Manajemen

[[www.upnvj.ac.id](http://www.upnvj.ac.id)-[www.library.upnvj.ac.id](http://www.library.upnvj.ac.id)-[www.repository.upnvj.ac.id](http://www.repository.upnvj.ac.id)]

Hasil perbedaan antara penelitian terdahulu yang memiliki perbedaan di paparkan dalam tabel 1:

**Tabel 1. *Research Gap* Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

<b>Peneliti</b>	<b>Analisa Data</b>	<b>Hasil</b>	<b><i>Research gap</i></b>
(Bahri & Chairatun Nisa, 2017)	Analisis regresi berganda	Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	Masih terdapat kesimpangsiuran motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
(Harahap & Khair, 2020)	Path Analisis	Motivasi kerja berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepuasan kerja	
(Parimita & Khoiriyah, 2018)	Analisis regresi linier	Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	

Sumber: Data Sekunder (2022)

Peneliti mencari berbagai hasil penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap minat untuk pindah kerja (Masfufah, 2017) mengemukakan bahwasannya motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian milik (Mahrofi, 2019) serta (Putra & Mujiati, 2019) mengemukakan bahwasannya motivasi kerja berpengaruh negatif serta secara signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian terdahulu yang mempunyai perbedaan / gap research dipaparkan dalam tabel 2.

**Tabel 2. *Research Gap* Motivasi Kerja Terhadap Minat Pindah Kerja**

<b>Peneliti</b>	<b>Analisa data</b>	<b>Hasil</b>	<b><i>Research gap</i></b>
(Masfufah, 2017)	Regresi linier berganda	Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian motivasi kerja terhadap <i>turnover intention</i> .
(Mahrofi, 2019)	Regresi linier berganda	Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan	

Rana Khairunnisa, 2022

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP MINAT PINDAH KERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA : Studi Kasus pada PT KAI DAOP 5**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S2 Manajemen

[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Peneliti	Analisa data	Hasil	Research gap
(Putra & Mujiati, 2019)	SEM-PLS	Motivasi kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Data Sekunder (2022)

Penulis juga mencari beberapa hasil penelitian mengenai pengembangan karir terhadap minat untuk keluar kerja pada penelitian sebelumnya dan terdapat perbedaan. Di mana menurut (Haris et al., 2021) ada pengaruh positif serta signifikan dari variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara menurut (Putri et al., 2021) mengatakan terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Kemudian berbeda menurut menurut (Silaen et al., 2020) yaitu variabel pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil perbedaan penelitian terdahulu yang terdapat *research gap*, dipaparkan dalam tabel 3.

Tabel 3. *Research Gap* Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja

Peneliti	Alat analisis	Hasil	Research gap
(Haris et al., 2021)	Regresi berganda	linier Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
(Putri et al., 2021)	Regresi berganda	linier Pengembangan karir berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja	
(Silaen et al., 2020)	Regresi berganda	linier Pengembangan karir berpengaruh pengaruh negative terhadap kepuasan kerja.	

Sumber: Data Sekunder (2022)

Kemudian peneliti mencari beberapa hasil penelitian mengenai pengembangan karier terhadap minat untuk keluar dari perusahaan pada penelitian sebelumnya dan memiliki perbedaan. Di mana menurut (Luh Eva Riantini et al., 2021) yaitu pengembangan karir berpengaruh yang positif serta signifikan terhadap *turnover intention*. Sementara berdasarkan (Soedira et al., 2021) dan (Hafiz et al., 2016a) yaitu pengembangan karier berpengaruh negatif serta signifikan terhadap minat pindah kerja karyawan. Hasil perbedaan penelitian terdahulu dipaparkan dalam tabel 4.

Tabel 4. Research Gap Pengembangan Karier Terhadap Minat Pindah Kerja

Peneliti	Analisis data	Hasil	Reserch gap
(Luh Eva Riantini et al., 2021)	Regresi berganda	linier	Pengembangan karier berpengaruh positif serta signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan.
(Soedira et al., 2021)	Regresi sederhana	linier	Pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan
(Hafiz et al., 2016a)	Regresi sederhana	linier	Pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan.

Sumber: Data Sekunder (2022)

Penulis mencari beberapa hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap minat agar keluar dari perusahaan pada penelitian sebelumnya dan memiliki perbedaan. Sebagian besar pengaruh kepuasan kerja terhadap minat untuk keluar dari perusahaan yaitu negatif dan signifikan. Menurut (Karomah, 2020),

(Susilo & Satrya, 2019), (Rismayanti et al., 2018) yaitu kepuasan kerja berbanding negatif dan signifikan. Sementara menurut (Candra & Kusmaningtyas, 2020) mengemukakan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap minat agar keluar dari perusahaan. Hasil penelitian terdahulu dipaparkan dalam tabel 5

**Tabel 5. Research Gap Kepuasan Kerja Terhadap Minat Pindah Kerja**

<b>Peneliti</b>	<b>Analisis Data</b>	<b>Hasil</b>	<b>Research gap</b>
(Karomah, 2020)	Regresi berganda	Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap minat untuk keluar dari perusahaan	Masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian kepuasan kerja terhadap minat untuk keluar dari perusahaan.
(Susilo & Satrya, 2019)	Path analisis	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan	
(Rismayanti et al., 2018)	Path analisis	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan	
(Candra & Kusmaningtyas, 2020)	PLS	Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap minat untuk keluar dari perusahaan	

*Sumber: Data Sekunder (Jurnal)*

Berdasarkan pemaparan di atas mengenai pentingnya motivasi kerja, pengembangan karir, serta kepuasan kerja karyawan sebagai komponen utama guna menurunkan tingkat minat pindah kerja di PT Kereta Api Daerah Operasi 5, maka penulis tertarik dalam melaksanakan penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Terhadap Minat Pindah Kerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT KAI Daop 5)”.

## I.2 Perumusan Masalah

Beberapa hal yang dijadikan rumusan permasalahan di penelitian ini yakni seperti berikut:

- a. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?
- b. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap minat pindah kerja?
- c. Seberapa besar pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja?
- d. Seberapa besar pengaruh pengembangan karier terhadap minat pindah kerja?
- e. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap minat pindah kerja?
- f. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap minat pindah kerja melalui kepuasan kerja?
- g. Seberapa besar pengaruh pengembangan karier terhadap minat pindah kerja melalui kepuasan kerja?

## I.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan guna:

- a. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- b. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap minat pindah kerja.
- c. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.
- d. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap minat pindah kerja.
- e. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap minat pindah kerja.
- f. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap minat pindah kerja melalui kepuasan kerja.
- g. Mengetahui, membuktikan, serta menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap minat pindah kerja melalui kepuasan kerja.

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yakni seperti berikut:

1. Manfaat Teoritis

Berkontribusi kepada pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia melalui penjelasan tentang pengaruh motivasi kerja, pengembangan karier, kepuasan kerja terhadap minat pindah kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Instansi. Sebagai bahan masukan kepada pimpinan PT KAI Daop 5 terkait pengaruh motivasi kerja, pengembangan karier terhadap minat pindah kerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.
- b. Bagi Pegawai. Dengan menyadari kekurangan dari diri mereka, pegawai akan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kemampuan kerjanya bagi peningkatan karier pegawai.
- c. Bagi Peneliti. Memberi informasi, wawasan, serta pengalaman secara langsung ketika menghadapi permasalahan di dunia kerja, sekaligus sebagai pengalaman guna memahami penerapan teori dengan realita di tempat pekerjaannya.
- d. Bagi Fakultas. Memperkaya hasil penelitian serta bahan referensi kepada program Pascasarjana Universitas Pembangunan “Veteran” Jakarta, terutama konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.