

HUBUNGAN JENJANG KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(KORELASI ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN MOTIVASI KERJA  
DAN KEINGINAN PENSIUN DINI)

Laporan ini disusun untuk memenuhi tugas mata kuliah Seminar Manajemen Sumber  
Daya Manusia

KELAS A

KELOMPOK 3

Anggota :

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 1. Adim Indilla Dany    | 115030200111140 |
| 2. Oktoriski Pranayoga  | 115030200111122 |
| 3. Afrizal Kurniawan    | 115030201111106 |
| 4. Ahamd Seno Andrianto | 115030200111130 |



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2014**

## **A. PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN**

### **1. Pengembangan Karir**

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi.

Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan. Pengembangan karier tradisional pada umumnya berupa kenaikan karier secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian menduduki jabatan manajerial.

### **2. Pengertian Pengembangan dan Karir**

Pengembangan (development) yaitu fungsi operasional kedua dari manajemen personalia.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:9) perbedaan antara MSDM dengan manajemen Personalia diantaranya:

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan Manajemen Personalia dikaji secara mikro.
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan, jadi harus dipelihara dengan baik, sedangkan Manajemen Personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:76) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pengembangan ini dilakukan baik bertujuan karir maupun non karir bagi para karyawan (baru atau lama) melalui pelatihan dan pendidikan. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Untuk pengertian karir penulis kemukakan dari beberapa pakar yang akan dijelaskan sebagai berikut:

➤ Menurut Henry Simamora (2007 : 412), bahwa :

“Karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”.

➤ Menurut Veithzal Rivai (2009: 264), bahwa :

“Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya”.

Dapat disimpulkan bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya, yang merupakan sejarah hidupnya dalam bekerja.

### **3. Pengertian Pengembangan Karir Menurut Para Ahli**

Pengembangan karir sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk dapat disesuaikan dengan kebutuhan

SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, menungkatkan sikap kerja, menciptakan kepuasan kerja juga mencapai tujuan perusahaan.

➤ Menurut Rivai (2009 : 274), bahwa :

“Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan”.

➤ Menurut Handoko (2003 : 123), bahwa:

“Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

#### **4. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin J.Andrew (2005: 77-78), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

##### **1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan**

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan invidu tercapai.

##### **2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan**

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan Tanggung Jawab sosial

Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan

Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

## 10. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

## 5. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi (2007 : 166) ini terdiri dari:

### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

### 2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi / jabatan / pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertical mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi / jabatan /

pekerjaan / tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

➤ Mutasi Vertikal terdiri atas :

#### 1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi / jabatan / pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi ini mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut :

##### a. Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini tidak diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.

##### b. Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau Permanent Promotion adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.

##### c. Promosi Kecil

Promosi kecil atau Small Scale Promotion merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

##### d. Promosi Kering

Promosi kering atau Dry Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

## 2. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

## 3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

## 4. Pembebasan

Pembebasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

## 5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

### ➤ Mutasi Horizontal terdiri atas:

- Berdasarkan tujuannya:

#### a. Job Rotation

Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk



menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah tour of area, tour of duty dan rehabilitasi.

b. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

c. Replacement Transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

d. Versatility Transfer

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

e. Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.

f. Remedial Transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

- Berdasarkan sumber gagasan dilakukannya mutasi:

a. Personal Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak/keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

b. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas prakarsa organisasi sendiri, misalnya karena alasan untuk meningkatkan produktivitas, reorganisasi dan alasan lainnya.

- Berdasarkan jangka waktu pelaksanaan mutasi:

- a. Temporary Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

- b. Permanent Transfer

Sebagai kebalikan dari temporary transfer, dalam permanent transfer pemindahan seorang tenaga kerja dilakukan untuk jangka waktu lama dan bersifat definitif.

## **STUDI KASUS**

### **KORELASI ANTARA PENGEMBANGAN KARIR DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KEINGINAN UNTUK PENSIUN DINI**

#### **1. PENDAHULUAN**

Pada era kompetisi yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Kunci utama kinerja adalah bagaimana organisasi mampu mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk dapat diandalkan dalam meningkatkan fungsi organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Salah satu faktor gagalnya sistem mengembangkan sumber daya manusia adalah tingginya intention turnover karyawan yang nantinya berkembang menuju keluarnya karyawan dari organisasi (Hartono, 2002).

Secara konseptual, sumber daya manusia merupakan aset sekaligus revenue center komponen kritis organisasi (Mondy, 2008). Untuk itu, dalam pengelolaannya membutuhkan perhatian terhadap aspek-aspek psikososial karyawan seperti, suasana kerja, pendapatan, kesejahteraan karyawan dan keluarganya, penempatan karyawan, penilaian kinerja, serta pendidikan yang berkelanjutan. Menurut Mondy (2008) peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik.

Karyawan yang memiliki semangat kerja rendah akan sulit mencapai hasil maksimal dan sangat tidak menguntungkan organisasi, apalagi ketika terjadi masalah di dalam organisasi (Adnyani, 2008). Terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan tinggi rendahnya semangat kerja karyawan di mana salah satunya adalah pemberian kompensasi (Wiryanto, 2004:11). Menurut Handoko (2001: 155) kompensasi merupakan bentuk motivasi kerja karyawan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pemberian kompensasi sangat penting karena balas jasa yang diberikan terkait erat dengan semangat kerja karyawan (Adnyani, 2008). Nurtjahjani (2008) menyatakan bahwa keinginan karyawan untuk

mengajukan pensiun dini dipengaruhi oleh motivasi kerja dan sistem pengembangan karir. Pengembangan karir meliputi proses mengidentifikasi potensi karir karyawan dan menerapkan model yang tepat untuk mengembangkannya. Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai (performance appraisal). Dari hasil penilaian kinerja tersebut akan mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai, baik potensi maupun kinerja aktualnya. Menurut Carrel, et. al.,(1995 dalam Mranani, 2008) salah satu penyebab perputaran karyawan karena persepsi keamanan kerja (job security) rendah sehingga termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, penelitian Arnol dan Fieldman (1982, dalam Mranani 2008) menemukan, masa kerja, kepuasan kerja, persepsi keamanan kerja, dan keinginan mencari posisi baru memiliki hubungan signifikan dengan minat karyawan melakukan pensiun dini. Minat pensiun dini dianggap penting untuk diperhatikan bagi organisasi karena berpotensi menimbulkan biaya, terutama jika tingkat minat pensiun dini relatif tinggi. Minat pensiun dini yang terjadi pada karyawan inti (functional) yang mempunyai kinerja tinggi dapat menimbulkan potensi biaya seperti biaya pelatihan yang telah terinvestasikan, biaya rekrutmen, dan biaya pelatihan kembali. Disamping menimbulkan potensi biaya, minat pensiun dini yang tinggi dapat mengganggu aktivitas dan produktivitas organisasi (Nahusona, Rahardjo, dan Rahardjo, 2004 dalam Riyanto, 2008). Terdapat beberapa hal yang berpengaruh terhadap keinginan pensiun dini karyawan seperti: kepuasan kerja, kondisi pasar kerja, tersedianya kesempatan kerja alternatif, dan lama masa kerja dalam organisasi (Robbins, 2003). Semenjak diberlakukannya pengembangan karir terbatas dan tidak terbatas bagi satuan-satuan kerja tertentu di Bank Indonesia, dimana satuan kerja tidak terbatas dapat mengembangkan karir hingga ke jenjang yang paling tinggi di Bank Indonesia, dan yang terbatas ditentukan batas karirnya. Sementara beban dan tugas pekerjaan yang dilaksanakan sama, maka ketika Bank Indonesia mengeluarkan kebijaksanaan pensiun dini bagi karyawan maka banyak karyawan yang berpengalaman, potensial di bidangnya mengajukan pensiun dini. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah III (Bali dan Nusra) memiliki strategi tidak memenuhi semua yang menginginkan keluar. Dengan adanya kebijaksanaan tersebut karyawan yang tidak lolos akhirnya tidak memiliki motivasi kerja untuk mengembangkan diri, tidak adanya kepuasan kerja dan mulai sering mengeluh, absensi meningkat dengan alasan sakit, cuti dan mengerjakan pekerjaan tidak sepenuh hati. Berdasarkan fenomena diatas maka permasalahan yang akan dikaji apakah pengembangan karir

berpengaruh terhadap motivasi kerja dan keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini pada Bank Indonesia Wilayah III Denpasar yang dijabarkan menjadi: 1). Bagaimana pengaruh potensi pengembangan karir dengan motivasi kerja karyawan?, 2). Bagaimana pengaruh motivasi kerja karyawan dengan keinginan mengajukan pensiun dini? dan 3). Bagaimana pengaruh potensi pengembangan karir dengan keinginan mengajukan pensiun dini? Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian dengan menganalisis pengaruh antar variabel berikut: 1). Pengaruh potensi pengembangan karir dengan motivasi kerja karyawan, 2). Pengaruh motivasi kerja karyawan dengan keinginan mengajukan pensiun dini dan 3). Pengaruh potensi pengembangan karir dengan keinginan pensiun dini.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Hubungan Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Karyawan Motivasi berasal dari bahasa latin “Movere” yang artinya menimbulkan pergerakan. Motivasi merupakan kekuatan psikologis untuk menggerakkan seseorang kearah beberapa jenis tindakan (Haggard, 1989) dan sebagai suatu kesediaan untuk menerima pembelajaran, dengan kesiapan sebagai bukti dari motivasi (Redman, 1993). Menurut Kort (1987), motivasi adalah hasil faktor internal dan eksternal sehingga motivasi menyiratkan gerakan untuk memenuhi suatu kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Susilo (2007:182) motivasi kerja mampu menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Berbeda dengan pendapat Robbins (2007:113) bahwa motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Penelitian Martin (2012) menemukan pengaruh secara simultan antara pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan serta secara parsial pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Radea (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan cukup kuat antara kedua variabel tersebut yaitu hubungan program pengembangan karir dengan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, program pengembangan karir mempunyai peranan yang cukup besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hubungan Motivasi Kerja Karyawan Dengan Keinginan Pensiun Dini Minat pensiun dini pada dasarnya sama dengan keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Pendapat tersebut menunjukkan minat pensiun

dini baru pada tahapan keinginan untuk berpindah, belum pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Nasution, 2009). Keinginan berpindah adalah keinginan untuk keluar dari tempat seseorang tersebut bekerja dan mencari alternatif pekerjaan lain (Robinson dan Aprilia, 2005). Perputaran (minat pensiun dini) merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya karir. Hal ini karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar. Menurut Carrel, et. al., (1995) dalam Mranani (2008) salah satu penyebab minat pensiun dini adalah karyawan yang memiliki persepsi keamanan kerja (job security) rendah atas pekerjaan yang ada sekarang, sehingga termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Sementara itu, penelitian dari Arnol dan Fieldman (1982) dalam Mranani (2008) menemukan masa kerja, kepuasan kerja, persepsi keamanan kerja, dan keinginan seseorang untuk mencari posisi baru memiliki hubungan signifikan dengan minat pensiun dini.

Hubungan Antara Pengembangan Karir Dengan Keinginan Pensiun Dini

Pengembangan karir (career development) meliputi perencanaan karir (career planning) dan manajemen karir (career management). Memahami pengembangan karir membutuhkan pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) serta bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir (manajemen karir) tersebut. Perencanaan karir (career planning) merupakan proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan manajemen karir (career management) merupakan proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang (Simamora, 2001:504).

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik Responden	Jumlah (Orang)	%
Berdasarkan Jenis Kelamin		
Laki-laki	82	68.33
Perempuan	38	31.67
Lama Bekerja		
1 - 5 tahun	43	35.83
6 - 10 tahun	19	15.83
16 - 20 tahun	18	15.00
21 - 25 tahun	21	17.50
26 - 30 tahun	16	13.33
>30 tahun	3	2.50
Berdasarkan Umur		
≤25 tahun	4	3.33
26 - 30 tahun	24	20.00
31 - 35 tahun	22	18.33
36 - 40 tahun	6	5.00
41 - 45 tahun	19	15.83
46 - 50 tahun	29	24.17
51 - 55 tahun	16	13.33
Berdasarkan Pendidikan		
Sekolah Menengah Atas	52	47
Diploma III	6	5
Perguruan Tinggi (S1)	33	30
Pascasarjana (S2)	2	2
Doktor (S3)	1	1

Sumber : data diolah

**Tabel .3**  
**Persepsi Responden terhadap Indikator Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	LoadingFactor
Pengembangan Karir (X)	Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir	0.69
	Karyawan yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan mengembangkan karir yang lebih besar.	0.94
	Karyawan yang berpendidikan tinggi memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir yang lebih besar	0.76
	Segala bentuk pelatihan yang diberikan dapat menunjang pengembangan karir karyawan	0.88
Motivasi Kerja(Y1)	Karyawan bekerja hanya untuk dapat melanjutkan hidupnya	0.80
	Karyawan bekerja hanya untuk memperoleh posisi tertentu	0.79
	Karyawan bekerja hanya untuk dapat menjadi seorang pemimpin	0.78
Minat Pensiun Dini (Y2)	Karyawan bekerja hanya untuk mendapat kehormatan.	0.37
	Ingin pindah (pensiun) karena ditempat baru memiliki kesempatan yang lebih besar dalam mengembangkan karir.	0.59
	Ingin pindah (pensiun) karena menganggap tempat sekarang tidak memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.	0.79
	Ingin pindah (pensiun) karena di tempat lain menjanjikan upah dan pensiun yang lebih besar daripada tempat sekarang	0.81
	Ingin pensiun karena ketatnya persaingan ditempat sekarang.	0.86

Sumber : Hasil analisis diolah

### **3. SIMPULAN**

Simpulan Berdasarkan rumusan permasalahan, dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) sebagai alat analisis, dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut:

1). Pengembangan karir yang baik terbukti mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kesempatan yang sama kepada karyawan dalam pengembangan karir, memberikan pelatihan, pengembangan karir berdasarkan tingkat pendidikan, mampu mengurangi minat karyawan untuk melakukan pensiun dini.

2). Motivasi kerjayang lebih baik terbukti mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Hal ini berarti bahwa dengan memberikan karyawan kesempatan yang lebih besar untuk berkarya, akan mampu menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini.

3). Pengembangan karir yang lebih terarah terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Semakin baik arah program pengembangan karir, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.