

# MAKALAH

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

Disusun untuk memenuhi tugas terstruktur Mata Kuliah Seminar Manajemen  
Sumber Daya Manusia

Diampu oleh Drs. Heru Susilo, MA



*Oleh :*

Andika Dwi Putra Pamungkas	( 125030201111016 )
Prayoga Firkarina	( 125030200111088 )
Arga Dwiki Paldani	( 125030207111052 )
Rizki Anuari	( 125030207111067 )

**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2015**

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

## **I. LATAR BELAKANG**

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).

## **II. RUMUSAN MASALAH**

- 1) Bagaimana pengaruh potensi pengembangan karir dengan motivasi kerja karyawan?,
- 2) Bagaimana pengaruh motivasi kerja karyawan dengan keinginan mengajukan pensiun dini?
- 3) Bagaimana pengaruh potensi pengembangan karir dengan keinginan mengajukan pensiun dini?

## **III. SEBAB MASALAH**

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.

#### **IV. AKIBAT MASALAH**

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.

#### **V. KERANGKA DASAR TEORI**

##### **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)

Studi Habsji dkk. (2011) yang meneliti hubungan antara job placement (X1), workload (X2), burnout (X3), job Involvement (X4), career development (Y1), organizational commitments (Y2), intention to leave (Y3). Menggunakan sampel 192 karyawan di perwakilan medis dari industri farmasi di Sulawesi Utara menemukan bahwa job involvement dan burnout dapat mempengaruhi intention to leave.

## **VI. METODE DAN HASIL PENELITIAN**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan statistik untuk menjawab pertanyaan sekaligus menguji hipotesis. Populasi penelitian adalah karyawan pada Bank Indonesia Wilayah III Denpasar yang berjumlah 120 karyawan, terdiri dari karyawan terbatas 60 orang dan sisanya karyawan tidak terbatas 60 orang. Seluruh populasi digunakan sebagai sampel sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus (menggunakan sampel jenuh).

Sedangkan instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan menggunakan 5 skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala 5. Dari 120 kuesioner yang disebar, semua kuesioner telah kembali dan diisi secara lengkap, sekaligus merupakan data yang akandianalisis. Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan AMOS.

### **HASIL PEMBAHASAN**

Uji validitas instrumen dilakukan dengan menghitung korelasi masing-masing pertanyaan (indikator) dengan skor total pada satu variabel. Korelasi yang dipergunakan adalah korelasi product moment dan dianggap memenuhi persyaratan apabila nilai  $r > 0,3$ . Dari hasil uji validitas instrumen menunjukkan semua nilai  $r$  diatas 0,3 sehingga instrument penelitian dikatakan valid.

Sedangkan uji reliabilitas instrumen menggunakan Croanbach's Alpha yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai cronbach's alpha berkisar antara 0 sampai 1, sehingga semakin dekat dengan nilai 1.0, maka

semakin baik reliabilitas instrumen alat ukur tersebut. Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan nilai cronbach alpha semua variable diatas 0,6 sehingga dinyatakan reliable.

Karakteristik karyawan Bank Indonesia Wilayah III Denpasar yang digunakan sebagai sampel penelitian terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik Responden	Jumlah	
	(Orang)	%
<b>Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	82	68.33
Perempuan	38	31.67
<b>Lama Bekerja</b>		
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
<b>Berdasarkan Umur</b>		
=< 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
<b>Berdasarkan Pendidikan</b>		
Sekolah Menengah Atas	52	47
Diploma III	6	5
Perguruan Tinggi (S1)	33	30
Pascasarjana (S2)	2	2
Doktor (S3)	1	1

**Tabel. 2 Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel endogen	Variabel eksogen	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Pengembangan karir	Minat pensiun dini	0,2308	0,0261	Signifikan
Pengembangan karir	Motivasi	0,6701	0,000	Signifikan
Motivasi kerja	Minat pensiun dini	0,6169	0,000	Signifikan

### Hasil Uji Hipotesis dengan Analisis SEM

Hasil Uji hipotesis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan software Amos. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) untuk menguji hipotesis penelitian dapat dijelaskan bahwa: 1). Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan antara pengembangan karir (X1) dengan minat pensiun dini (Y1) dengan koefisien sebesar - 0,23 dan p-value sebesar 0,006. Maknanya adalah pengembangan karir yang baik terbukti mampu mengurangi minat karyawan untuk melakukan pensiun dini. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Lu dan Seock (2008); Martin (2012), dan Radea (2010) bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap minat pensiun dini. Demikian pula penelitian yang dilakukan Ming (2008) pada 375 karyawan di Malaysia menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar (pensiun dini) dari perusahaan, 2). Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan antara motivasi kerja (Y1) dengan minat pensiun dini (Y2) dengan koefisien sebesar - 0,62 dan p-value sebesar 0,000.

Maknanya adalah pemberian motivasi berperan penting dalam mempengaruhi karyawan untuk melakukan pensiun dini. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan, maka minat pensiun dini akan semakin berkurang. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Trisiyanie (2010). Demikian pula penelitian yang dilakukan Jung (2008) pada industri perhotelan bahwa motivasi berpengaruh terhadap keinginan untuk keluar perusahaan. Sedangkan penelitian Caroline (2012) pada karyawan federal di Alabama menemukan hal yang sama bahwa motivasi kerja karyawan mampu digunakan untuk memprediksi keinginan untuk melakukan intensi keluar, dan 3). Ada pengaruh langsung positif dan signifikan antara pengembangan karir (X1) dengan motivasi kerja (Y1) dengan koefisien sebesar 0,61 dan p-value 0,000. Maknanya adalah pengembangan karir yang dilakukan dengan transparan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Habsji. dkk (2011) bahwa program pengembangan karir yang semakin transparan mampu memberikan

motivasi kerja karyawan. Demikian pula penelitian Sarah (2010) pada karyawan perbankan di Bank Uganda memperjelas hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dijelaskan pula bahwa pengembangan karir yang lebih transparan mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawan.

### **Persepsi Responden terhadap Indikator Variabel Penelitian**

Berdasarkan nilai loading factor setiap indikator variabel penelitian, hasil analisis data menunjukkan bahwa adanya perbedaan kekuatan atau kepekaan nilai respon masing-masing indikator variable dalam mempengaruhi variasi nilai variable laten pengembangan karir, motivasi kerja dan minat pensiun dini. Secara rinci Nilai loading factor masing-masing indikator variable penelitian disajikan pada Tabel 3. Hasil hipotesis 1 menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan Bank Indonesia terbukti mampu mengurangi minat karyawan untuk melakukan pensiun dini di Bank Indonesia.

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

<b>Varibel</b>	<b>Indikator</b>	<b>LoadingFactor</b>
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.	<b>0,94</b>
	• 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	<b>0,80</b>
	• Karyawan bekerja hanya untuk memperoleh posisi tertentu	0,79
	• Karyawan bekerja hanya untuk dapat menjadi seorang pemimpin	0,78
	• Karyawan bekerja hanya untuk mendapat kehormatan.	

		0,37
Minat Pensiun Dini (Y2)	• 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.	<b>0,86</b>

Berdasarkan nilai loading factor, responden memiliki persepsi bahwa mereka yang memiliki prestasi tinggi memiliki kesempatan mengembangkan karir yang lebih besar. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa jika karyawan menginginkan karirnya dapat berkembang dengan baik, maka salah satu tuntutan penting yang harus dipenuhi adalah kemampuannya dalam mencapai prestasi kerja yang lebih baik.

Sesuai dengan nilai loading factor responden menilai bahwa Prestasi Kerja berkorelasi dengan peluang Pengembangan Karir dengan demikian untuk mengendalikan minat pensiun dini manajemen perlu mempertahankan penerapan kebijakan promosi adalah faktor yang paling peka dan kuat mempengaruhi persepsi Pengembangan Karir, dilihat dari loading factor 0,94 Pengembangan Karir berkorelasi positif dengan prestasi kerja dan 0,88 menilai pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk meningkatkan pengembangan karir, namun bila dilihat dari nilai loading persepsi terhadap keadilan peluang Pengembangan Karir 0,71,6 karyawan yang menjadi responden menilai bahwa kesempatan Pengembangan Karir telah mencerminkan keadilan karena dihubungkan dengan prestasi kerja, dilihat dari nilai loading factor. Kebijakan, Keadilan dalam pengembangan Karir memiliki kepekaan yang paling rendah 0,69 dibandingkan hubungan Prestasi dengan Pengembangan Karir, hubungan pendidikan dengan Pengembangan Karir dan hubungan dukungan pendidikan dan pelatihan dengan pengembangan karir. Dukungan dari hasil Hipotesis 2, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara negatif dan signifikan antara motivasi kerja (Y1) terhadap minat pensiun dini (Y2) adalah diterima dengan koefisien sebesar - 0,6169 dan pvalue sebesar 0,000.

Hal ini berarti pemberian motivasi sangat berperan penting dalam mempengaruhi karyawan untuk melakukan pensiun dini. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan, maka minat pensiun dini akan semakin berkurang, sesuai nilai loading factor dapat dijelaskan bahwa karyawan termotivasi bekerja hanya untuk dapat melanjutkan hidupnya. Dengan demikian karyawan termotivasi untuk bekerja karena mereka menginginkan kehidupannya dapat lebih terjamin selama bergabung di Bank Indonesia. Kondisi ini mencerminkan bahwa tingkat motivasi karyawan ditentukan oleh seberapa besar Bank Indonesia mampu memberikan jaminan terhadap para karyawan untuk tetap dapat mengabdikan diri di institusi tersebut.

Pada Hipotesis 3, menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan antara pengembangan karir (X1) terhadap motivasi kerja (Y1) adalah diterima dengan koefisien sebesar 0,6701 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir yang dilakukan dengan baik mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan pada Bank Indonesia, dikaji dari nilai loading factor 0,80 dapat dilihat bahwa motivasi kerja karyawan yang menjadi responden adalah untuk memperoleh penghasilan guna membiayai kebutuhan hidupnya motif ini paling kuat dibandingkan dengan motif untuk memperoleh posisi/status (0,79) ; menjadi seorang pemimpin (0,78) dan untuk mendapatkan kehormatan (0,37). Bila dilihat hubungan struktural minat pensiun dini, motivasi kerja yang lebih kuat dibandingkan potensi pengembangan karir maka untuk mengendalikan minat pensiun dini, indikator prestasi kerja terukur dalam dimensi keluaran yang jelas sehingga kemungkinan mereka menilai kebijakan pengembangan karir relatif memuaskan dan mencerminkan keadilan.

Berdasarkan loading factor diatas dapat diartikan bahwa keinginan karyawan Bank Indonesia untuk melakukan pensiun dini lebih banyak diakibatkan karena tingkat persaingan yang ada di institusi tersebut sangat ketat. Hal tersebut sangat beralasan karena institusi Bank Indonesia saat ini selalu fokus pada kebijakan yang lebih menekankan pada membangun dan mengembangkan kompetensi SDM agar mampu bekerja secara optimal.

Dikaji dari nilai faktor loading 0,86 mengungkapkan bahwa minat pensiun dini paling kuat dipengaruhi oleh persepsi ketat persaingan di tempat kerja. Hal ini mungkin terjadi karena individu yang bersangkutan memiliki motivasi kerja yang didominasi oleh kebutuhan pengembangan diri sehingga tingkat kompensasi tidak mampu menahan minat pensiun dini.

## **VII. USULAN PENYELESAIAN MASALAH**

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 kerja yang 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, dan 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.

Memperhatikan pengembangan karir khususnya dalam pemberian hak yang sama kepada para karyawan pada bidang yang digeluti dapat disarankan. 1). Manajemen lebih banyak menekankan pada motivasi yang dapat lebih mengapresiasi karyawan, hal ini karena kecilnya motivasi kerja karyawan untuk mendapatkan posisi tertentu. Dan 2). Jenjang karir perlu dievaluasi kembali sehingga dapat menurunkan minat karyawan untuk melakukan pensiun dini.