

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

Putu Yeni Haryani

Program Pascasarjana Manajemen Sumber Daya Manusia

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

e-mail : Stefaniyeni@gmail.com

**Abstract : Correlation Between Career Development With Work Motivation And Desire To Early Retirement.** Intention to leave refers to the results of the individual intention to stay continued with in the organization, but has not been manifested in concrete actions to leave the organization. This study aimed to determine the correlation among career development with work motivation and intention to leave the organization. Using a sample of 120 employees, the data were collected using questionnaires. Furthermore, this research using Structural Equation Modelling to analyzed the data. The results of the research showed that the career development significant positive effect on job motivation and a significant negative effect on intention to leave the organization. Further, work motivation significantly negative effect on intention to leave. The findings uncovered that for those who dominated by needs for satisfying basic necessities their intention to leave is lower than those who dominated by needs for satisfying self development. The recommend of this research, the organization must be control potencial employees intention and more transparent employee career development.

**Keywords:** career development, work motivation, intention to leave

**Abstrak : Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini.** Keinginan pensiun dini mengacu pada hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungannya dengan organisasi, namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara pengembangan karir dengan motivasi kerja dan minat pensiun dini. Menggunakan 120 sampel karyawan, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap minat pensiun dini. Selanjutnya motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap minat pensiun dini. Implikasi penelitian ini adalah, organisasi melaksanakan sistem pengembangan karir yang lebih transparan dengan memberikan hak yang sama kepada karyawan dalam pengembangan karir.

**Kata kunci:** pengembangan karir, motivasi kerja, keinginan pensiun dini.

### 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.

## 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)

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*,

**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 disebarkan, 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 *Cronbach'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)	%
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. 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel endogen	Variabel eksogen	Koefisien jalur	<i>p-value</i>	Keterangan
Pengembangan karir	Minat pensiun dini	0,2308	0,0261	<i>Signifikan</i>
Pengembangan karir	Motivasi	0,6701	0,000	<i>Signifikan</i>
Motivasi kerja	Minat pensiun dini	0,6169	0,000	<i>Signifikan</i>

Sumber : data diolah

### 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 ( $X_1$ ) dengan minat pensiun dini ( $Y_1$ ) 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 ( $Y_1$ ) dengan minat pensiun dini ( $Y_2$ ) 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 ( $X_1$ ) dengan motivasi kerja ( $Y_1$ ) 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. 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

**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.	<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>

Sumber : Hasil analisis diolah

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 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 (Y<sub>2</sub>) adalah diterima dengan koefisien sebesar - 0,6169 dan *p-value* 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 di institusi tersebut.

Pada Hipotesis 3, menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung secara positif dan signifikan antara pengembangan karir (X1) terhadap motivasi

kerja ( $Y_1$ ) 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.

## SIMPULAN DAN SARAN

### 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 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.

### Saran

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.

## REFERENSI

- Adnyani, I Gusti AD.2008. *Membina Semangat Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal Buletin Studi Ekonomi.Vol.13, No.2. Halaman 203-209
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bambang Wahyudi.2010.Manajemen Sumber Daya Manusia.Bandung: Sulita.
- Bernardin JH. And Russel.2008. *Human Resources Management an Experiential Approach*. Singapore: Mc.Graw-Hill,Inc.
- Caroline J. M. . 2012. *The Impact Of Public Service Motivation On The Turnover Intentions Of Federal Employees*. Desertation, University of Alabama
- Chan, Syafruddin. 2003. *Relationship marketing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Davis, G.2001. *Job satisfaction survey among employees in small businesses*. *Journal of small business and enterprise development*, Vol.11,No.4, pp. 495–50
- Dessler, G (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo : Jakarta.
- Ferdinand, A.2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi ke 2, Semarang : BP UNDI.

- Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. 2004. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Gouzaly, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Griffin, R.W. 2008. *Fundamentals of Management*. Boston, MA : Houghton Mifflin Company.
- Handoko, T. Hani. (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Jogjakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung.
- Hartono.2002.*Statistik Untuk Penelitian*. Yogyakarta : LSFK2 dan Pustaka Pelajar
- Ivancevich, dkk, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga
- Jung. BS. 2008. *The impact of career motivation and polychronicity on job satisfaction and turnover intention among hotel industry employees*, Master Thesis, Universitas North Texas.
- Keith, D., and John. W. N. 2001. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. NY : McGraw-Hill Higher Education.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : UPP-AMP YKPN.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mathis Robert L. dan Jackson John H.2006, *Human Resource Management*, Alih bahasa,Salemba Empat.
- Meyer, J., Becker, T., Vandenberghe. C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal Appl. Psy*. Vol.89, pp. 991-1007.
- Ming. Fung. 2008. Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Jurnal Business and Public Affair*.Volume 2, Issue 1, 2008
- Mranani, Mudji.2008.Studi Empiris Kepuasan Kerja, Job Insecurity, Komitmen Organisasi, dan Keinginan Berpindah Akuntan Publik di Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol.6, Edisi 1.Halaman 51-65
- Nasution, Wendi Amsuri.2009. *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover pada call center Telkomsel di Medan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.Vol.8, No.2 Halaman 307-317
- Rivai, Veithzaldan Sagala, Jauvani, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Press
- Riyanto, Makmu. 2008. Faktor-faktor yang mempengaruhi Keinginan Karyawab Berpindah Kerja. *Jurnal Ragam* Vol.8, No.3. Halaman 26-36
- Robinson & Aprilia, Nila 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis terhadap Keinginan Berpindah pada Profesional Bidang Teknologi Informasi*. *Jurnal Bisnis & Manajemen*. Vol.5, No.1 Hal. 23-24.
- Sardiman. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Spencer, L.M. Jr., and Spencer, S.M. 2003. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons
- Stoner, dkk.1996. *Manajemen*. Diterjemahkan oleh Sindoro. Jakarta: Prenhallindo
- Shin, Y. 2012. CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strenght, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *J Bus Ethics*, Vol.108, No.10, pp.299-312.
- Tjoeiyanto, Fredy.2010. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Keinginan Berpindah pada Staf Kantor Akuntan Publik di Makassar*. *Jurnal Adiwidia*. No.1 Halaman 13-20
- Toulson, P., and Smith, M. 2004. The Relationship Between Organizational-Climate and Employee Perceptions of Personnel-Management Practice. *Public Pers*. Vol.23, No.3, pp. 453-468.
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wexley, K.N., and Yulk, G.A. *Organizational Behavior; Personnel Management*. US : Mountain.