

6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan hasil penelitian baik sbagai analisa utama maupun tambahan. Diskusi mengenai hal-hal yang terkait dengan hasil penelitian ini, serta sejumlah saran yang diajukan kepada Bank XYZ mengenai saran program pensiun dini selanjutnya dan saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan interpretasi pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan utama penelitian, yang dilakukan pada pegawai Bank XYZ dengan jenjang jabatan (level) *manager*, berjenis kelamin laki-laki, berusia sekitar 35 – 53 tahun dan memiliki masa kerja kurang lebih 20 tahun, bahwa:

- Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini.
- Pada faset-faset kepuasan kerja hanya faset promosi yang berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini.

Selain jawaban permasalahan utama penelitian ini, terdapat beberapa analisa tambahan, antara lain:

1) Gambaran umum partisipan

- Gambaran kepuasan kerja mayoritas partisipan cukup terpuaskan dengan pekerjaannya secara keseluruhan.
- Gambaran kepuasan pada faset-faset gaji, supervisi, penghargaan non materi, prosedur operasional, rekan kerja, tipe pekerjaan mayoritas partisipan cukup terpuaskan. Kecuali pada faset promosi dan faset tunjangan tambahan partisipan mayoritas kadang terpuaskan dan kadang tidak terpuaskan.
- Distribusi frekuensi kepuasan kerja terhadap intensi mengambil pensiun dini mayoritas berada pada tingkat kepuasan kerja agak tinggi (cukup terpuaskan) dengan tingkat intensi mengambil pensiun dini di tingkat

sedang. Namun terlihat disini bahwa semua partisipan dengan seluruh tingkat kepuasan kerja memiliki intensi mengambil pensiun dini di tingkat sedang.

2) Gambaran kepuasan kerja dan intensi mengambil pensiun dini berdasarkan kategori usia partisipan

- Terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan kerja ditinjau dari usia partisipan dibawah 45 tahun dan diatas 45 tahun.
- Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada intensi mengambil pensiun dini ditinjau dari usia partisipan dibawah 45 tahun dan diatas 45 tahun.

3) Perbandingan Intensi mengambil pensiun dini

- Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada intensi mengambil pensiun dini ditinjau dari setiap tingkat kepuasan kerja pada partisipan.

4) Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *attitude*, *subjective normative* dan *perceived behaviour control*.

- Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap determinan-determinan intensi mengambil pensiun dini, yaitu *attitude*, *significant others*, *perceived behaviour control*.

6.2 Diskusi

Pada bagian ini, akan dibahas mengenai hal-hal yang terkait pada hasil penelitian dan apa yang mungkin melatarbelakinya.

6.2.1 Diskusi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini di Bank XYZ pada pegawai dengan jenjang jabatan *Manager*. Hasil tersebut dapat dilihat pada distribusi frekuensi partisipan yang menunjukkan bahwa pegawai dengan seluruh tingkatan kepuasan kerja memiliki intensi mengambil pensiun dini di tingkat sedang. Sehingga dapat diketahui bahwa mayoritas partisipan tidak memiliki

intensi yang tinggi untuk mengambil pensiun dini dan mayoritas partisipan sudah cukup terpuaskan dengan pekerjaannya. Hasil ini, bisa menjawab kenyataan yang sudah terjadi pada penawaran pensiun dini di Bank XYZ pada tahun 2004 dan 2006 yang menghendaki *Manager* untuk keluar, tidak terjadi.

Pada perhitungan pengaruh masing-masing faset kepuasan kerja terhadap intensi mengambil pensiun dini, hanya variabel promosi yang berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini. Perlu dicatat disini, bahwa pengaruh yang signifikan dari faset promosi terhadap intensi mengambil pensiun dini sebesar 3.5% (R square: 0.035). Berarti sumbangan terhitung kecil. Hal ini disebabkan intensi ditentukan oleh berbagai macam variabel lain yang tidak terukur dalam penelitian ini. Tetapi perlu ditekankan hasil ini dapat digunakan karena bagaimanapun menyatakan bahwa faset promosi berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini. Berarti sampel pada penelitian ini, yaitu pegawai Bank XYZ dengan jabatan *Manager*, masih mengharapkan adanya promosi untuk menuju jabatan yang lebih tinggi yang dapat membawa partisipan untuk memiliki atau tidak memiliki intensi mengambil pensiun dini. Beta yang didapat pada penelitian ini sebesar -0.187, sehingga terdapat pengaruh dengan hubungan yang negatif dalam kepuasan pada faset promosi terhadap intensi mengambil pensiun dini. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan promosi pada pegawai semakin rendah tingkat intensi mengambil pensiun dini. Hasil ini pun turut didukung dengan gambaran partisipan pada kepuasan faset promosi mayoritas partisipan kadang terpuaskan dan kadang tidak terpuaskan dengan promosi yang diberikan perusahaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Mein (2000) dan Beehr (dalam Taylor, 1995) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor pengambilan pensiun dini. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya dapat dilihat pada distribusi frekuensi partisipan yaitu partisipan dengan tingkat kepuasan kerja pada kategori tingkat rendah, agak rendah, sedang, agak tinggi dan tinggi memiliki kecenderungan untuk memiliki intensi yang sedang untuk mengambil pensiun dini.

Hasil penelitian ini bukan berarti menentang penelitian sebelumnya, tetapi hal ini bisa disebabkan dengan metode penelitian yang kurang lengkap seperti jumlah sampel yang tidak memenuhi 10 persen dari populasi manager Bank XYZ. Dan juga penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga kondisi pegawai memang cenderung sama. Selain itu karakteristik sampel pun dapat mempengaruhi hasil penelitian. Dimana karakteristik sampel penelitian ini memiliki jenjang jabatan *Manager*, yang pada jabatan ini pegawai cenderung tidak memikirkan gaji, tunjangan tambahan, penghargaan non materi, rekan kerja, tipe pekerjaan, komunikasi, karena mereka sudah cukup puas dengan faset-faset tersebut. Namun *Manager* masih memikirkan promosi, karena harapannya untuk mendapatkan promosi untuk naik jabatan yang lebih tinggi (sesuai dengan hasil penelitian). Dengan demikian secara rasional pada jabatan tersebut sangat kecil kemungkinannya memiliki intensi mengambil pensiun dini karena mereka sudah cukup puas dengan pekerjaannya secara keseluruhan. Hal ini sesuai pada gambaran partisipan mengenai kepuasan kerja, mayoritas partisipan cenderung berada pada kepuasan kerja dengan tingkat agak tinggi. Selanjutnya ketika dilihat pada gambaran kepuasan partisipan pada masing-masing faset kepuasan kerja yaitu faset gaji, faset supervisi, faset penghargaan non materi, faset prosedur operasional, faset rekan kerja faset tipe pekerjaan dan faset komunikasi, mayoritas partisipan cenderung berada pada tingkat kepuasan agak tinggi dan faset promosi, gaset tunjangan tambahan mayoritas partisipan berada dalam kategori tingkat sedang. Hal ini menunjukkan bahwa setiap partisipan cukup terpuaskan terhadap faset-faset kepuasan kerja nya kecuali pada faset promosi dan faset tunjangan tambahan.

Faktor lain yang berpengaruh pada hasil penelitian adalah lokasi pengambilan sampel. Dimana pengambilan sampel dilakukan pada *Manager* yang sedang mengikuti pelatihan, sehingga dapat diasumsikan, bahwa pegawai-pegawai yang berada pada pelatihan tersebut adalah pegawai-pegawai pilihan perusahaan yang dirasa berkompeten untuk meningkatkan kemampuannya. Sehingga kondisi partisipan tidak bervariasi, karena partisipan memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan karirnya.

Gambaran ketidakberhasilan teman sekantor yang sudah mengambil pensiun dini pun ikut mempengaruhi intensi mengambil pensiun dini pada pegawai yang belum mengambil pensiun dini. Karena sebagian besar pegawai yang sudah mengambil pensiun dini, tidak berhasil pada pekerjaannya seperti tidak bekerja di perusahaan lain ataupun gagal dalam berwiraswasta, membuat pegawai tidak mau mengambil resiko yang sama.

Hasil penelitian ini juga bisa disebabkan latar belakang kondisi ekonomi Indonesia, dimana pertumbuhan ekonomi sedang berjalan lambat, terus naiknya harga BBM dan juga lapangan pekerjaan saat ini sangat terbatas. Dengan kondisi yang demikian, pegawai menyadari sulit mendapat pekerjaan, sehingga mereka tidak mau mengambil resiko untuk meninggalkan pekerjaannya. Selain sulitnya mencari pekerjaan di perusahaan lain, pegawai pun sebagian besar belum mempunyai rencana pasca pensiun dini. Hal tersebut juga menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya tidak akan membawa keputusannya untuk keluar atau mengambil pensiun dini.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang dilakukan pada pegawai Bank XYZ dengan jenjang jabatan *Manager*, kepuasan kerja bukan sebagai prediktor yang baik terhadap intensi mengambil pensiun dini. Hal ini bisa disebabkan terdapat variabel-variabel lain yang lebih berpengaruh terhadap intensi mengambil pensiun dini yang tidak terukur dalam penelitian ini. Variabel-variabel lain tersebut telah dikemukakan sebelumnya oleh Mein dan Beehr yaitu masalah keuangan pegawai, jabatan pegawai, kondisi kesehatan, status marital, sikap terhadap pensiun, orientasi waktu luang, komitmen organisasi dan fasilitas perusahaan.

Pada analisa tambahan ditemukan perbedaan yang tidak signifikan pada mean intensi mengambil pensiun dini ditinjau dari tingkat kepuasan pada partisipan. Hal ini karena sebagian besar partisipan memang tidak memiliki kecenderungan yang besar untuk memiliki intensi mengambil pensiun dini. Selain itu diketahui pula tidak terdapat perbedaan yang signifikan intensi mengambil pensiun dini ditinjau dari kategori usia yaitu dibawah 45 tahun dan diatas 45 tahun, namun diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan kepuasan kerja ditinjau dari kategori usia. Sehingga dapat disimpulkan semakin lama partisipan

bekerja di perusahaan, semakin puas juga mereka terhadap pekerjaannya, namun tidak mempengaruhi mereka untuk memiliki intensi mengambil pensiun dini.

Selanjutnya diketahui pula, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap detriminan-determinan yang membentuk intensi yaitu *attitude*, *subjective norm* dan *perceived behaviour*. Hal tersebut, mendukung hasil penelitian utama yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini.

6.3 Saran

Pada bagian ini berisikan saran-saran yang dihasilkan dalam penelitian ini. Saran terbagi atas dua bagian yaitu saran praktis merupakan saran yang tertuju bagi perusahaan mengenai program pensiun dini selanjutnya dan saran penelitian yaitu saran yang ditunjukkan pada penelitian selanjutnya.

6.3.1 Saran Praktis

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui fenomena penawaran pensiun dini di Bank XYZ sama halnya dengan hasil penelitian yaitu partisipan cenderung memiliki intensi dengan tingkat yang rendah dan sebagian besar partisipan cukup puas terhadap pekerjaannya. Sehingga perlu dipilih cara yang efektif dan efisien dalam penawaran program pensiun dini, yang baik dan dirasakan manfaatnya oleh perusahaan maupun pegawai. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai berikut:

- Hasil penelitian ini, dapat menjadi ramalan yang akurat terhadap perilaku mengambil pensiun dini, jika dilakukan secepatnya setelah penelitian ini dilaksanakan.
- Kompensasi yang ditawarkan dalam pensiun dini dibuat lebih menarik, sehingga pegawai tertarik untuk mengambil pensiun dini.
- Pegawai dibantu untuk bekerja di perusahaan lain setelah mengambil pensiun dini. Salah satunya dengan bekerja di anak perusahaan Bank XYZ, dengan jabatan yang sama, dan juga lebih memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang dalam karirnya yang tidak bisa dilakukan ketika bekerja di perusahaan ini.

- Penilaian berkarya dilakukan lebih optimal, sehingga dapat diketahui pegawai yang memang tidak memiliki kemungkinan untuk berkembang dalam karirnya. Dengan begitu perusahaan mengetahui pegawai yang menjadi target ditawarkan pensiun dini.
- Program pensiun dini dilakukan dengan metode *hit by person*, atau *strongly recommended*. Dimana setiap pegawai yang dirasa perlu mengambil pensiun dini oleh perusahaan, ditawarkan langsung secara personal untuk mengambil pensiun dini.
- Sistem *punishment* dan *reward* dilakukan lebih konsekuen. Sehingga akan timbul keasadaran pada pegawai yang mendapatkan *punishment*, bahwa kinerjanya tidak baik, sehingga menggiring pegawai pada keputusan untuk pensiun dini.
- Perusahaan memberikan pelatihan kewiraswastaan bagi pegawai, sehingga pegawai akan lebih siap untuk mengambil pensiun dini.
- Pegawai diberikan suatu seminar berkaitan dengan gambaran usaha-usaha yang mungkin dilakukan setelah mengambil pensiun dini, meliputi besarnya kompensasi yang akan diterimanya.

6.3.2 Saran Penelitian

Saran kepada penelitian selanjutnya antara lain:

- Perbanyak partisipan penelitian, yaitu 10% dari populasi.
- Usia partisipan dibagi kedalam tiga kategori, sehingga dapat diketahui perbedaan intensi mengambil pensiun dini maupun kepuasan kerja pada setiap kategorinya.
- Lakukan penelitian pada sejumlah tempat kerja, sehingga kondisi partisipan lebih bervariasi.
- Perlu diadakan penelitian yang sama dengan karakteristik partisipan yang berbeda, yaitu dengan jenjang jabatan dibawah *Manager*. Sehingga dapat mengetahui perbedaan intensi mengambil pensiun dini pada jabatan *Manager* dan dibawah *Manager*.

- Sertakan variabel sekunder mengenai latar belakang pendidikan partisipan, yang kemungkinan memiliki perbedaan mengenai intensi mengambil pensiun dini.
- Pilihlah lokasi penelitian yang netral, sehingga dapat menggambarkan variasi sampel penelitian.
- Menambahkan variabel bebas selain kepuasan kerja yang mungkin berpengaruh dalam intensi mengambil pensiun dini.

