

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 50-an di Indonesia mengalami angka kelahiran yang tinggi seperti banyak negara berkembang lainnya, sehingga menyebabkan "peledakan penduduk". Mereka yang dilahirkan di tahun 50-an tersebut termasuk dalam kategori penduduk yang meledak. Hal ini disebabkan salah satu upaya pemerintah Indonesia untuk menekan laju angka kelahiran yaitu program keluarga berencana (KB), baru dicanangkan pada tanggal 29 juni 1970. Sehingga angka kelahiran turun dengan relatif cepat sejak tahun 1970-an berarti peledakan penduduk dapat dikatakan mulai berkurang (BKKBN, 2008). Angka kelahiran memang telah berhasil menurun dengan relatif cepat. Namun penduduk yang meledak sekitar tahun 50-an masih berstatus sebagai tenaga kerja dan berdampak pada perusahaan-perusahaan pada abad 20, dimana jumlah tenaga kerja senior yang tersedia melonjak tinggi, menyebabkan tenaga kerja pada perusahaan-perusahaan ikut meningkat. Karena perusahaan-perusahaan tersebut harus menampung tenaga kerja yang tersedia.

Saat ini kategori penduduk yang meledak tersebut rata-rata berusia 50 tahun yang merupakan pegawai senior (*older workers*) di perusahaan dan beberapa tahun belakangan ini, dapat dilihat melalui data BPS (Badan Pusat Statistik) jumlah pegawai senior semakin meningkat secara dramatis. Berarti perusahaan harus mengeluarkan dana yang cukup besar untuk biaya gaji pegawai tersebut, karena pada umumnya gaji pegawai yang senior atau yang sudah lama bekerja dalam perusahaan lebih tinggi dibandingkan pegawai-pegawai yang lebih junior (Noe, 2003). Pengeluaran dana yang cukup besar untuk gaji pegawai senior tersebut, mengakibatkan perusahaan tidak berjalan efektif. Sehingga perusahaan ingin "mengurangi" beberapa pegawai yang senior yang sudah tidak produktif lagi, sehingga perusahaan dapat berjalan efektif, karena dapat mengurangi pengeluaran biaya perusahaan. Hal ini disebabkan tenaga kerja mengambil bagian terbesar dari total beban biaya perusahaan, sebab perusahaan tidak perlu menganggarkan dana untuk memberi gaji atau tunjangan lain pada pegawai. Dengan begitu akan menimbulkan surplus dana, yang diharapkan dapat

dialokasikan kepada hal lain yang lebih penting dan menguntungkan perusahaan (Noe, 2003).

Pengurangan pegawai pada perusahaan tersebut merupakan restrukturisasi yang dilakukan perusahaan sebagai salah satu cara untuk melakukan pengembangan organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas. Karena dana yang berlebih dapat digunakan untuk proses produksi perusahaan, berarti produktifitas perusahaan meningkat, dengan begitu efektifitas perusahaan pun dapat ikut meningkat. Hal tersebut dilakukan perusahaan di Indonesia guna untuk meningkatkan mutu perusahaan dan daya kompetitif dalam mengikuti persaingan antara perusahaan-perusahaan, mencakup dunia perbankan. Dimana dimulai dengan krisis ekonomi sejak tahun 1997, perbaikan perekonomian nasional harus dilakukan serentak dengan perbaikan sektor perbankan, oleh karena itu perbankan harus efektif dan efisien, yang merupakan kondisi yang tidak dapat ditawar lagi apabila perbankan nasional ingin tetap tumbuh dan berkembang di Indonesia (Wijaya, 2000). Suatu proses pengurangan jumlah pegawai yang dijelaskan diatas merupakan *downsizing* (Dessler, 2002)

Sesuai dengan uraian diatas, dapat diketahui bahwa *downsizing* merupakan strategi untuk mengurangi jumlah pegawai. Terdapat empat cara untuk mengurangi jumlah pegawai (*downsizing*) yaitu: *layoff*, *termination*, *early retirement inducement*, *voluntary resignation inducement*. *Layoff* dan *termination* adalah pemberhentian pegawai oleh perusahaan. Perbedaan antara keduanya yaitu jika *layoff* memungkinkan pegawai untuk dipanggil kembali dikemudian hari, *termination* tidak memungkinkan kondisi tersebut setelah pemberhentian. Sedangkan *early retirement* dan *voluntary resignation* merupakan program yang diberikan perusahaan sehingga pegawai dapat memilih keluar dari perusahaannya dengan dilengkapi rangsangan yaitu tunjangan atau kompensasi khusus untuk mendorong pegawainya keluar dari perusahaan (Byars, 2005).

Dari keempat cara yang sudah dijelaskan diatas, salah satu cara yang umum untuk melakukan *downsizing* saat ini adalah *early retirement* (pensiun dini), yaitu suatu cara untuk mengakhiri hubungan antara pegawai dan perusahaan sebelum berakhir masa pensiunnya (Davidson, 1996). Weitzel & Jonsson (1989) mengemukakan bahwa program pensiun dini merupakan salah satu strategi awal

untuk memperlancar kelangsungan kerja organisasi, upaya untuk kemajuan dan juga untuk mencapai efektifitas organisasi (dalam Feldman, 1994). Namun harus ditekankan bahwa program pensiun dini ini adalah penawaran yang diberikan kepada pegawai untuk keluar dari perusahaan, bukan suatu pemberhentian kerja, sehingga pegawai yang memilih untuk mengambil pensiun dini harus secara sukarela dan bebas dari tekanan (Dessler, 2002).

Program pensiun dini dilakukan perusahaan di Indonesia, berdasarkan dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 167 mengenai pemutusan hubungan pegawai yang berisikan bahwa perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pegawainya apabila perusahaan telah mengikutkan pegawai pada program pensiun yang iurannya dibayar penuh oleh perusahaan. Program pensiun yang dilakukan perusahaan tersebut yaitu program pensiun dini.

Terdapat tiga alasan perusahaan menggunakan program pensiun dini sebagai salah satu cara untuk melakukan *downsizing* dalam (Apelbaum, 2003). Alasan pertama, dilakukannya program pensiun dini adalah untuk memperlancar proses regenerasi pegawai. Pada umumnya dalam suatu perusahaan jumlah pegawai senior lebih banyak dibandingkan pegawai junior, hal ini mengakibatkan tidak ada kesempatan bagi pegawai junior untuk berkembang. Adanya program pensiun dini memberikan sarana untuk pengurangan pegawai senior yang sudah tidak produktif sehingga dapat digantikan oleh pegawai junior yang lebih produktif (Feldman, 1994).

Alasan kedua, yang dikemukakan oleh Lazear, 1978 (dalam Feldman, 1994) dilakukannya program pensiun dini adalah untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Efisiensi yang dimaksud adalah untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan. Perusahaan pada umumnya mengeluarkan upah yang lebih tinggi bagi pegawai senior dibandingkan pegawai junior. Pada kenyataannya, dengan usia yang masih produktif pegawai junior dapat menghasilkan performa kerja lebih baik dibandingkan pegawai senior. Sehingga pembayaran gaji tidak seimbang dengan hasil yang diberikan. Selain pengurangan biaya gaji pegawai tersebut, perusahaan juga dapat mengurangi biaya pensiun dimasa mendatang, karena perusahaan telah mengeluarkan dana pensiun sebelum waktunya

(Appelbaum, 2003). Dengan pengurangan biaya gaji dan biaya dana pensiun tersebut, akan mengurangi biaya perusahaan. Sehingga dana perusahaan yang berlebih akan digunakan untuk biaya promosi dan biaya produksi.(Greenberg, 2003)

Alasan ketiga, program pensiun dini ini merupakan program yang berperikemanusiaan, karena biasanya pemecatan pegawai memberikan trauma bagi pegawai yang mengalaminya, karena pemecatan adalah suatu hal yang cukup kasar. Dengan adanya program pensiun dini ini, merupakan cara bijaksana yang dapat diterima untuk mengurangi pegawai dari perusahaanya.

Dari ketiga alasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa yang diharapkan perusahaan untuk mengambil program pensiun dini adalah pegawai yang sudah lama bekerja di perusahaan atau yang berusia dekat dengan masa pensiun yang sudah tidak produktif lagi. Dengan begitu, akan membuka kesempatan promosi naik jabatan bagi pegawai yang lebih junior untuk menempati tempat yang sebelumnya terisi oleh pegawai-pegawai senior yang telah mengambil program pensiun dini (Noe, 2003). Namun kelemahan *downsizing* yang menawarkan pegawai untuk keluar dari perusahaan melalui program pensiun dini yaitu tidak menutup kemungkinan bagi pegawai yang junior, yang memiliki kompetensi dan produktifitas yang tinggi mengambil pensiun dini (Ugboro, 2006). Hal tersebut didukung oleh Noe (2003) yang mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi pada pekerjaannya lebih cenderung mengambil pensiun dini dibandingkan pegawai yang tidak memiliki kompetensi pada pekerjaannya, hal tersebut karena mereka lebih mudah untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain. Sehingga timbul pertanyaan, apa yang sebenarnya menyebabkan hal yang merugikan perusahaan tersebut terjadi. Dari penelitian selanjutnya yang dilakukan pada pegawai di salah satu departemen pemerintah di Inggris, dijelaskan bahwa meningkatnya pengambilan pensiun dini disebabkan beberapa prediktor antara lain yaitu keadaan keuangan, penyakit yang diderita, status pekerjaan, dan kepuasan kerja (Mein, 2000).

Penjelasan diatas didukung pula oleh pernyataan Beehr (dalam Taylor, 1995) bahwa pegawai yang mengambil pensiun dini didorong oleh tiga prediktor antara lain faktor personal meliputi kesehatan dan keadaan keuangan, faktor

psikologi meliputi sikap terhadap pensiun, harapan terhadap aspek pensiunan, orientasi waktu luang dan faktor pekerjaan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi. Dijelaskan lebih lanjut dalam faktor pekerjaan bahwa pegawai yang tidak puas dalam pekerjaannya akan mendorong pegawai mengambil pensiun dini.

Dari masalah-masalah yang dijelaskan diatas, masalah yang cukup menarik yaitu mengenai kepuasan kerja, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hal tersebut. Dimana kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan faset-faset mereka yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Spector, 1997). Selanjutnya Noe (2003) mengemukakan bahwa pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk mencari pekerjaan lain atau meninggalkan pekerjaannya. Sebelum seseorang berperilaku meninggalkan pekerjaan secara aktual, terlebih dahulu memiliki intensi untuk keluar.

Ajzen (2005) mengemukakan bahwa sikap seseorang akan membentuk suatu intensi untuk menciptakan suatu perilaku tertentu, jadi pada waktu yang dianggap tepat, individu akan melakukan suatu usaha sehingga mengubah intensi tersebut menjadi sebuah perbuatan. Jadi ketidakpuasan kerja yang merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003), akan membentuk suatu intensi untuk meninggalkan pekerjaan berarti kemungkinan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya.

Dari penelitian selanjutnya diungkapkan pula oleh Robbins (2003) yaitu pegawai yang keluar dari pekerjaannya merupakan salah satu respon dari ketidakpuasan kerja. Sedangkan Byars (2005) mengemukakan bahwa pegawai yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, akan cenderung bertingkah laku yang dapat merugikan perusahaan dan cenderung lebih besar untuk keluar dari pekerjaannya.

1.2 Permasalahan

Salah satu BUMN yang menerapkan program ini adalah Bank XYZ. Bank XYZ menyelenggarakan program pensiun dini berdasarkan anggaran dasar PT Bank XYZ dengan akta No.27 Tgl.17 Desember 2003 yang telah diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia Tgl.9 Januari 2004 No.3 dan Tambahan

Berita Negara Republik Indonesia no.27 yang berisikan bahwa Bank XYZ sudah mendapatkan pengesahan untuk mengadakan program pensiun dini, dengan menggunakan anggaran dasar Bank XYZ untuk membayar kompensasi pegawai.

Program pensiun dini dilakukan Bank XYZ untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, mendukung percepatan upaya perbaikan kinerja dan perkembangan rencana usaha ke depan guna mengikuti persaingan perbankan yang semakin hari semakin ketat. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank XYZ melakukan *downsizing* untuk pengurangan jumlah pegawai yang dirasa sudah tidak produktif.

Program pensiun dini merupakan program yang dipilih Bank XYZ sebagai cara alternatif dalam melakukan *downsizing*. Program ini disiapkan menjadi program yang bersifat "*win-win solution*" baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan. Bagi perusahaan, program pensiun dini ini, merupakan program percepatan regenerasi sehingga dapat terpilih pejabat baru yang berkinerja optimal, sehingga diharapkan kinerja Bank XYZ dapat makin baik dan meningkatkan efisiensi perusahaan karena biaya perusahaan untuk gaji pegawai berkurang dan dapat dialokasikan pada kegiatan produksi perusahaan. Sedangkan bagi pegawai, program pensiun dini merupakan salah satu alternatif/solusi bagi pegawai yang ingin berkarya di luar Bank XYZ.

Program pensiun dini ini telah dilaksanakan pada tahun 2004 dan tahun 2006, kedua program ini, terdapat perbedaan pelaksanaan dan tujuan. Program pensiun dini yang dilaksanakan pada tahun 2004 hanya dapat diambil oleh pegawai dengan jenjang jabatan MGR (*Manager*), AVP (*asistent vice president*), VP (*vice president*). Tujuan utama Bank XYZ adalah untuk mengurangi pegawai ditingkat atas yang sudah senior, karena proporsi pegawai pada jenjang jabatan *Manager* keatas tidak seimbang dengan proporsi pegawai di jenjang jabatan *Manager* kebawah. Pada program pensiun yang dilaksanakan tahun 2006, dapat dilakukan pada semua jenjang jabatan pegawai yaitu Pegawai Dasar, ASST (*assistent*), AMGR (*asisstent Manager*), MGR (*Manager*), AVP (*asistent vice president*), dan VP (*vice president*). Program pensiun dini tahun 2006 merupakan program pensiun dini perluasan tahun 2004, karena diberikan pada seluruh jenjang jabatan dengan perbaikan kompensasi. Program pensiun dini pada tahun 2006 ini, dilaksanakan untuk memenuhi permintaan pegawai, karena banyak

pegawai yang ingin berkarya di luar Bank XYZ.

Menurut hasil wawancara dengan Pemimpin Proyek Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank XYZ, harapan dari pelaksanaan program pensiun dini yang telah dilaksanakan pada tahun 2004 dan tahun 2006 adalah untuk mengeluarkan pegawai dengan cara yang lebih berperikemanusiaan. Pegawai yang diharapkan untuk keluar adalah pegawai yang senior dan memiliki jenjang jabatan *Manager* ke atas yang dinilai sudah tidak dapat berkembang lagi dalam karirnya dan sudah tidak produktif lagi sehingga posisi yang ditinggalkan dapat digantikan oleh pegawai yang lebih berkompeten. Namun ternyata dari pelaksanaan program pensiun dini tersebut tidak sesuai dengan harapan, karena pegawai yang mengajukan pensiun dini berjumlah sangat banyak dan juga pegawai yang mengambil program pensiun dini tersebut sebagian besar adalah pegawai yang dianggap memiliki produktifitas kerja yang baik dan kompetensi kerja yang tinggi.

Maka untuk pelaksanaan Program Pensiun Dini berikutnya, peneliti ingin memberikan masukan kepada Bank XYZ mengenai rencana program pensiun dini berikutnya apa yang sebaiknya dilakukan, perlu dipilih cara yang efektif dan efisien, yang baik dan dirasakan manfaatnya oleh perusahaan maupun pegawai. Bagi pegawai yang diharapkan adalah bahwa keinginan untuk keluar terpenuhi dan memperoleh imbalan yang diharapkan. Bagi perusahaan tidak perlu mempertahankan bagi pegawai yang ingin keluar, asumsinya bahwa mereka yang ingin keluar tidak sepenuhnya mempunyai kehendak untuk berproduksi dengan baik, sehingga dengan demikian perlu mengetahui siapa pegawai yang mempunyai kecenderungan untuk keluar atau mempunyai intensi untuk keluar yang dapat dilakukan dengan mengambil pensiun dini.

Berdasarkan literatur, yang mengemukakan mengenai faktor-faktor yang menjadi prediktor pegawai mengambil pensiun dini yang dikemukakan oleh dua tokoh yaitu Mein dan Beehr. Mein mengemukakan bahwa terdapat beberapa prediktor pegawai mengambil pensiun dini yaitu keadaan keuangan pegawai, jabatan dalam pekerjaan, kesehatan, pekerjaan yang berikaitan erat dengan ketidakpuasan, dan status pernikahannya. Selanjutnya Beehr mengemukakan juga prediktor-prediktor pegawai mengambil pensiun dini yaitu faktor personal

meliputi kesehatan dan keadaan keuangan, faktor psikologi meliputi sikap terhadap pensiun, harapan terhadap aspek pensiunan, orientasi waktu luang dan faktor pekerjaan meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi. Dari prediktor yang telah dikemukakan oleh kedua tokoh tersebut, hal yang paling menarik peneliti yaitu mengenai kepuasan kerja. Didukung pula oleh Robbins, Noe dan Byars bahwa pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk keluar dari perusahaan. Hal tersebut membangkitkan rasa ingin tahu peneliti apakah di Bank XYZ terjadi hal yang sama yaitu bahwa pegawai yang memiliki intensi mengambil pensiun dini dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Sehingga peneliti tertarik untuk membuat suatu penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi mengambil pensiun dini.

Alat ukur kepuasan kerja menggunakan Job Satisfaction Survey (Spector, 1997) memiliki sembilan faset kepuasan kerja yang merupakan kepuasan kerja secara menyeluruh. Sembilan faset kepuasan kerja tersebut yaitu faset gaji (*pay*), faset promosi (*promotion*), faset supervisi (*supervision*), faset tunjangan tambahan (*fringe benefit*), faset penghargaan non materi (*contingent reward*), faset prosedur operasional (*operation procedur*), faset rekan kerja (*coworker*), faset tipe pekerjaan (*nature of work*) dan faset komunikasi (*communication*). Dari faset-faset kepuasan kerja tersebut dapat diasumsikan bahwa faset-faset tersebut juga merupakan variabel-variabel peramal intensi keluar dari perusahaan. Selanjutnya peneliti juga ingin melihat faset mana dari kepuasan kerja tersebut yang berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini.

1.3 Rumusan Permasalahan

Seperti yang telah diuraikan pada permasalahan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini?
2. Faset mana dari kepuasan kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini?

1.4 Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh antara kepuasan kerja terhadap intensi mengambil pensiun dini.
2. Untuk mengetahui faset mana dari faset gaji, faset promosi, faset supervisi, faset tunjangan tambahan, faset penghargaan non materi, faset kondisi operasional, faset rekan kerja, faset tipe pekerjaan, dan afaset komunikasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengambil pensiun dini.

1.5 Manfaat Penelitian

Secara teoritis manfaat penelitian ini adalah untuk:

1. Menambah khasanah ilmu pengetahuan pada umumnya, dalam bidang ilmu psikologi pada khususnya.
2. Masukan bagi perkembangan ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai kepuasan kerja dan intensi mengambil pensiun dini.
3. Menjadi titik tolak untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan pensiun dini.

Manfaat praktis penelitian ini berguna untuk:

1. Memberikan sumbangan kepada Bank XYZ mengenai gambaran kepuasan kerja pada pegawainya.
2. Memberikan sumbangan kepada Bank XYZ mengenai gambaran intensi mengambil pensiun dini pada pegawainya.
3. Memberikan masukan kepada Bank XYZ mengenai cara yang efektif dalam melaksanakan program pensiun dini selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini secara keseluruhan akan disajikan dalam sistematika sebagai berikut:

BAB 1 : Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang diadakan penelitian ini, permasalahan yang ingin dilihat. Tujuan, metode yang digunakan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini serta sistematika penulisan.

BAB 2 : Secara umum, bab ini berisikan tinjauan pustaka terhadap buku-buku, penelitian, jurnal yang relevan dengan topik penelitian.

BAB 3 : Bab ini berisikan tentang masalah yang akan diteliti, variabel penelitian beserta definisi operasional, perumusan masalah dan hipotesa atau dugaan sementara tentang hasil penelitian.

BAB 4 : Bab ini menjelaskan tentang aspek-aspek metodologis yang dipilih dalam penelitian ini, yang terdiri dari teknik pengambilan sampel, rancangan penelitian, metode pengumpulan data, pelaksanaan penelitian dan metode pengolahan data

BAB 5 : Bab ini berisi pemaparan hasil penelitian.

BAB 6 : Bab ini membahas kesimpulan, diskusi dan saran tentang hasil penelitian.

