

BAB IV

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM PENSIUN DINI

DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK

A. Temuan Lapangan

4.1. Kebijakan Pensiun Dini

Implementasi kebijakan penyelenggaraan pensiun dini bagi karyawan diatur dalam Keputusan Direktur Sumber Daya Manusia Perusahaan Perseroan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Nomor: KR18/PS900/COP-B0010000/2006. Yang mengacu pada UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU No.11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun, dan Peraturan Pemerintah No.76 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun Pemberi Kerja, di antaranya memuat: Perusahaan memberikan penawaran kepada karyawan yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan pensiun dini, dengan tetap mempertimbangkan kemampuan anggaran tahunan dan likuiditas perusahaan, pensiun dini sebagaimana dimaksudkan dalam Keputusan ini bersifat sukarela, dan karyawan yang dapat mengajukan permohonan pensiun dini adalah karyawan yang memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam Keputusan ini.

4.2. Kriteria Peserta Pensiun Dini

Pensiun dini harus tepat sasaran dengan kriteria dan proses yang tepat, jangan sampai yang mengajukan pensiun dini adalah karyawan yang potensial

memiliki kompetensi dan kinerja bagus, sementara yang tidak potensial tidak mempunyai kesempatan untuk pensiun dini, justru hal ini yang diutamakan oleh perusahaan. Tujuan program ini menjadi tidak tepat bila yang menjadi target hanyalah jumlah atau memperbaiki komposisi SDM semata. Sasaran pensiun dini seharusnya karyawan yang *low performance*, dimanapun bekerja, apapun tingkat pendidikan, berapapun usia, apapun posisi (*band*) jabatan, berapapun lama masa kerja.

4.3. Gambaran Program Pensiun Dini

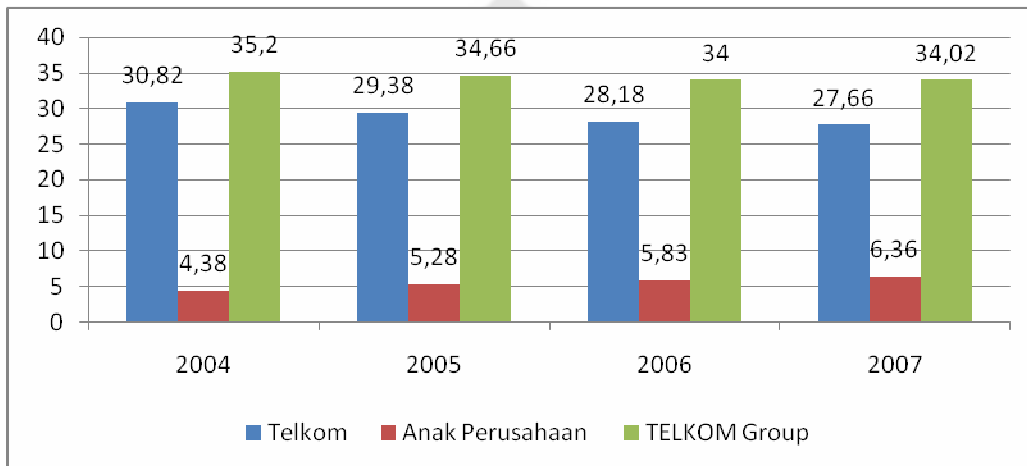
Program pensiun dini Atas Permintaan Sendiri berdasarkan Surat Keputusan Direksi merupakan suatu program perusahaan yang ditujukan dalam rangka mendukung optimalisasi kinerja dan kemajuan perusahaan dari segi penyesuaian jumlah dan kualitas SDM menuju efisiensi dan produktivitas di segala bidang. Perusahaan melakukan kemudahan pengakhiran hubungan kerja secara bijaksana dan mencoba membuat program yang menguntungkan kedua belah pihak. Berdasarkan penelitian dan wawancara kepada pihak *Human Resource Center VIII*, program ini ditujukan bagi pekerja yang tidak produktif, pekerja yang memiliki pendidikan rendah dan pekerja yang memiliki mutu personal pekerja yang rendah. Selain itu terdapat maksud implisit dari program hierarki perusahaan pada saat sebelum adanya program pensiun dini APS berada pada kondisi yang tidak ideal, baik dari segi formasi maupun golongan, sehingga dibutuhkan penyesuaian dalam segi sdm. Sebagaimana ungkapan Bapak Wedy⁴⁹:

”perusahaan itu kan dimana-mana inginnya mendapat keuntungan maksimal dengan modal sekecil mungkin, oleh karena

⁴⁹ Wawancara dengan *Operational Manager Human Resources 81*, Rabu, 30 April 2008, pukul 10.00 WIB,

perkembangan teknologi yang semakin pesat dan Telkom harus menyesuaikan diri dengan lingkungan saat ini, salah satu cara penyesuaian dengan program pensiun dini ini, supaya beban perusahaan dalam hal ini beban karyawan bisa dikurangi. Dan perkembangan teknologi ini masih sulit diimbangi oleh karyawan yang sudah lama bekerja”.

Grafik IV.1
Jumlah Pegawai dan Anak Perusahaan Tahun 2007 (Ribuan)



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Grafik IV.1 di atas menunjukkan adanya penurunan jumlah pegawai Telkom dari tahun ke tahun sebagai dampak dari keberhasilan Telkom melakukan program pensiun dini selama periode 2003 hingga tahun 2007. Pensiun dini juga berlaku bagi anak perusahaan maupun Telkom Group, hanya saja pelaksanaannya belum sebaik Telkom, karena Telkom sudah melaksanakannya sejak tahun 2002.

Telkom sebagai agen pemerintah yang berbentuk Persero ini harus membuat strategi untuk mencapai keuntungan, karena Telkom mempunyai tanggung jawab terhadap pemerintah sebagai *stakeholders*. Untuk menekan biaya perusahaan yang semakin membesar, maka pensiun dini muncul sebagai fenomena yang marak dilakukan BUMN, upaya ini untuk menekan beban aktiva keuangan Telkom. Karena bagaimanapun layanan yang diberikan harus baik, agar pelanggan tidak lari ke kompetitor lain. Kondisi teknologi saat ini sudah *IT Based* sehingga karyawan yang dibutuhkan semakin lama semakin sedikit, sehingga tidak lagi padat karya, tetapi padat teknologi, dan beban yang dapat dihemat pengeluarannya adalah beban atau biaya SDM, karyawan yang tidak dapat mengikuti teknologi harus segera dipangkas.

Kegiatan yang dilakukan dalam program pensiun dini di antaranya sosialisasi, pendaftaran, seleksi, konseling dan pembekalan, dan tahapannya di bagi atas dua bagian. Sebagaimana yang diungkap Bapak Mursid⁵⁰:

“jadi tahapan pensiun dini itu ada dua, yang pertama itu tahap sosialisasi yang berlangsung sekitar dua bulan, dan yang terakhir tahap pelaksanaan, yang mencakup pendaftaran dan lain-lainnya itu seperti yang saya sebutkan. Pegawai yang tertarik dapat mendaftarkan diri, lalu akan diseleksi, dan tidak semua karyawan yang mendaftar diluluskan pensiun dini, hanya yang memenuhi syarat saja. Setelah diseleksi itu baru deh dia di konseling oleh bagian SDM dan akhirnya pegawai itu akan diberikan pembekalan agar uang pensiun yang diterima dapat dimanfaatkan dengan baik, kan repot juga loh mba, mengelola uang sebanyak itu apalagi kalo yang tidak biasa memegang uang banyak. Resikonya besar sekali”.

⁵⁰ Wawancara dengan *Officer Administration & Service, Terminator Retirement*. Jumat, 23 April 2008, pukul 10.00 WIB

Tahapan pensiun dini Telkom dimulai dengan sosialisasi yang dilakukan dengan gencar selama dua bulan, kemudian pendaftaran, seleksi, konseling dan pembekalan, dimana tahapan tersebut hanya ada di program pensiun dini saja. Alasan Telkom melakukan pembekalan karena karyawan yang melakukan pensiun dini kurang mempunyai informasi yang cukup dalam mempersiapkan diri menghadapi pensiun. Untuk itu perusahaan harus melakukan tahapan-tahapan di atas. Seperti yang diungkapkan Bapak Wedy⁵¹:

“pensiun dini ini tidak main-main mbak, jadi Telkom sebagai perusahaan yang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan maupun mantan karyawannya, harus benar-benar diperhatikan agar tingkat kesejahteraan terus meningkat walaupun sudah tidak bekerja di Telkom lagi, karena pensiun dini ini tidak ada Masa Percobaan Pensiun, jadi mereka butuh sosialisasi, konseling dan pembekalan, agar mengetahui dunia pensiun yang akan disambut seperti apa, jadi kan tidak kaget lagi”.

Kegiatan sosialisasi ini sangat diperlukan oleh calon pensiun dini, agar mempunyai prospek dan pemikiran untuk menentukan langkah selanjutnya yang akan diambil. Walaupun setelah pensiun, Telkom tidak mempunyai hubungan kontraktual lagi dengan karyawan.

Mengenai sosialisasi pensiun dini diungkapkan oleh Bapak Wedy⁵²:

“sosialisasi dikeluarkan paling lambat tiga bulan setelah Keputusan Direksi turun kepada para Direktorat, kemudian di sosialisasikan dengan cara melakukan *Teleconference*, situs Internal Telkom *Paperless Office* dan *Indonet*. Kalo *Teleconference* itu terbatas sekali jumlahnya, dan biasanya hanya untuk para pejabat saja, walaupun keuntungannya dapat melakukan komunikasi dua arah. Kalo lewat Intranet sendiri, itu kita kirimkan ke seluruh website karyawan, karena di Telkom setiap karyawan mempunyai web masing-masing, dan sudah di setting, kalo intranet itu dibuka, headline pensiun dini langsung

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

terlihat. Dan untuk Indonet sendiri itu teknologi yang canggih buatan Telkom, dan termasuk sosialisasi paling mahal yang kami lakukan, namun karena Telkom mempunyai satelit palapa sendiri, maka kami tidak mengeluarkan biaya sama sekali, dan satelit ini bisa disewakan untuk umum, disiarkan oleh tv kabel internal Telkom, namun kekurangannya tidak terjadi komunikasi dua arah”.

Penjelasan sosialisasi juga diungkapkan oleh Bapak Zul⁵³:

“sosialisasi pensiun dini itu dimaksudkan untuk memberikan pengertian dan pemahaman mendalam bahwa ada kesempatan emas untuk dapat melakukan pensiun dini. Sosialisasi dilakukan lewat edaran resmi Nota Dinas On-line Detail, jadi sifatnya resmi dan setiap peserta wajib mengikuti setiap tahapan mulai dari konseling, seleksi, dan pembekalan dan yang lebih penting, kesiapan ikut program ini”.

Berdasarkan penjelasan dua informan di atas, disebutkan dengan gamblang, bahwa kegiatan sosialisasi itu untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh dan akurat mengenai pensiun dini. Sosialisasi yang dilakukan di antaranya melalui fasilitas *Teleconference*, *Intranet*, dan *Indonet*, berisi penjelasan mengenai pensiun dini, syarat-syarat, dan juga kelengkapan data yang harus dilengkapi pegawai jika berminat melakukan pensiun dini.

Setelah tahapan sosialisasi dilakukan kemudian Telkom membuka pendaftaran bagi karyawan yang berminat. Berdasarkan informasi tersebut, setelah data seluruh pegawai harus lengkap agar memudahkan proses seleksi, bila ada data yang tidak lengkap maka tidak akan diproses oleh perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wedy⁵⁴:

⁵³ Wawancara dengan *Officer III, Chief Dicitlynari Action Management. Jumat, 23 Juni 2008, pukul 10.00 WIB.*

⁵⁴ *Ibid.*

“karyawan yang ingin pensiun dini itu diwajibkan mendaftar ke bagian SDM yang ada di tiap-tiap unitnya. Kalo yang dibagian keuangan kan juga ada bagian SDM-nya, nah dia wajib daftar kesitu dulu, terus kemudian hasil pendaftaran secara keseluruhan di kirim ke SDM pusat. Setelah semua data itu masuk, baru deh kita seleksi, caranya dengan dipanggil dan dikumpulin bersamaaan dengan karyawan yang lainnya. Disana dilakukan sosialisasi terakhir, caranya dengan memberikan simulasi penerimaan pensiun dini, lengkap dengan angka yang akan diterima masing-masing pegawai. Istilahnya sih simulasi yang dapat juga dilihat secara *on-line*”.

Seleksi ini harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan diputuskan dalam KR, dan harus segera disampaikan kepada para peserta paling lambat satu minggu sejak diluluskan permohonan pensiun dini, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Asep⁵⁵:

“bagi pegawai yang memenuhi syarat, langsung diberitahu lewat internet Telkom, baru deh masuk ke tahapan selanjutnya, maksud dari lulus ini bukan lulus pasti pensiun dini, tapi lulus tahapan seleksi, kan abis seleksi masih ada tahapan konseling, dan seterusnya, dan wajib diberitahukan paling lambat satu minggu”.

Persyaratan untuk pensiun dini tidak dapat langsung disetujui, karena perusahaan menilai karyawan yang lolos pensiun dini adalah benar-benar pegawai yang kompetensinya rendah, usia, dan beban kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wedy⁵⁶:

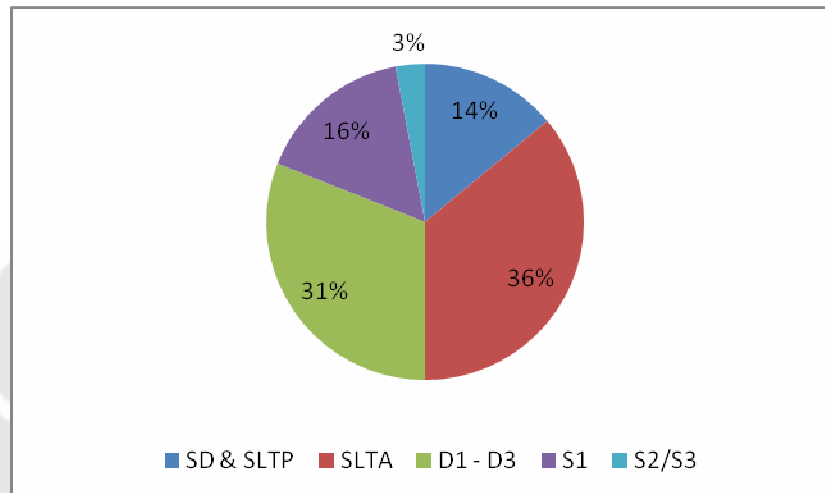
“syarat pensiun dini itu maksimal usia 50 tahun, yang paling diutamakan adalah kompetensinya dilihat dari NKI-nya, latar belakang pendidikannya mendukung tidak untuk pekerjaannya sekarang, kan kalo kelebihan bisa overload, kasian yang kerjanya, kalo pekerjaan tersebut bisa di *outsourcing* yah, *why not??* Kan lebih efisien, dan pengaruhnya nanti ke pengeluaran kas Telkom”.

⁵⁵ Wawancara dengan Manajer Keuangan *Representative Office Semanggi*. Selasa, 03 Juni 2008, pukul 15.09 WIB

⁵⁶ *Ibid.*

Grafik IV.2

Tingkat Pendidikan Pegawai Telkom 2007

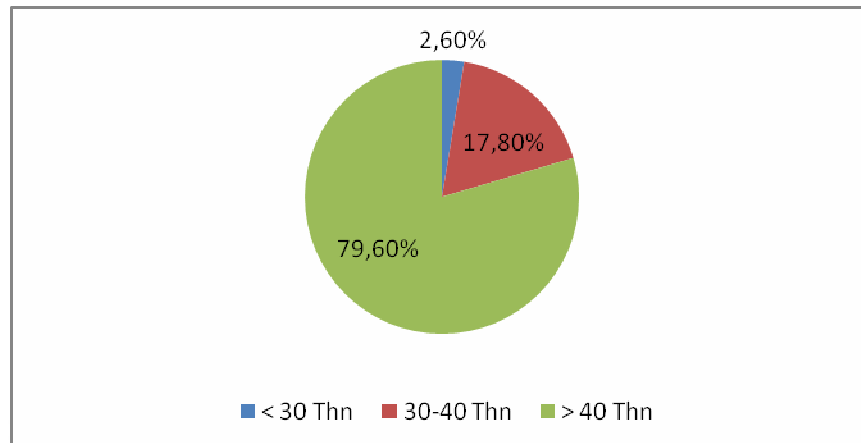


Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Grafik 2 menunjukkan persentase tertinggi pendidikan pegawai Telkom adalah lulusan SLTA sebesar 36% dan tingkat pendidikan paling rendah adalah lulusan S2 dan S3 yang hanya mencapai 3% saja. Sedangkan pegawai yang dibutuhkan Telkom adalah pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan minimal sarjana.

Grafik IV.3

Tingkat Usia Pegawai Telkom (2007)



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Grafik 3 menunjukkan bahwa usia lebih dari 40 tahun mendominasi tingkat usia pegawai Telkom dengan persentase sebesar 79.60%, sedangkan Telkom hanya memiliki 2,60% saja pegawai yang masih termasuk *fresh graduate*, Hal ini sangat bertolak belakang dengan kebutuhan Telkom akan pegawai yang mempunyai kompetensi di bidang jasa telekomunikasi.

Bapak Adam juga mengemukakan nada serupa⁵⁷:

“yang ikutan pensiun dini itu tidak dapat langsung disetujui dong mba, kan tetap saja harus menilai latar belakang alasan pensiun dini, kompetensi yang paling penting, jangan sampai kalo orang itu keluar maka operasional Telkom bisa terganggu, kan bahaya sekali itu, banyak sekali lah faktor yang dipertimbangkan, dan hal ini sangat sulit. Kalo yang pendidikannya rendah kan kerjanya bisa di *outsourcing* saja, kaya satpam atow sopir, biar lebih murah kan”.

Setelah pegawai lulus seleksi maka akan dipanggil untuk konseling yang dilakukan oleh bagian *HR Center*. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Mursid⁵⁸:

“konseling itu khusus untuk pegawai yang lolos ke tahap seleksi dan ini wajib melibatkan pihak keluarga, jadi istrinya juga harus ikut diwawancara juga, untuk ditanyakan dan juga pembenaran, soalnya ada juga pensiun dini itu bukan keinginan kedua belah pihak, tetapi hanya keinginan si pegawai saja. Pokoknya harus kedua-duanya, kalo tidak yah batal. Dalam konseling itu diberitahukan hak-hak yang akan didapatkan kelak. Dan pada akhirnya kedua belah pihak telah mengetahui konsekuensi yang akan dihadapi”.

Konseling yang dilakukan oleh dengan memanggil karyawan dan pasangannya. Konseling sangat berguna untuk pertimbangan Telkom selanjutnya apakah akan meluluskan atau justru dibatalkan.

Mengenai hak-hak pegawai yang disampaikan dalam konseling diantaranya tunjangan hari tua (THT), kompensasi yang didapat, fasilitas

⁵⁷ Wawancara dengan *Officer I Anggaran Human Resources VIII*. Rabu, 04 Juni 2008, pukul 18.29 WIB.

⁵⁸ *Ibid.*

kesehatan, dan tunjangan-tunjangan lainnya. Seperti yang diungkapkan Bapak Mursid⁵⁹:

“kalo konseling kita memberitahukan seluruh hak-hak yang diterima si calon, lengkap beserta hitungan-hitungannya. Dan hal ini tertuang dalam KD, jadi wajib kita laksanakan, yang memberikan konseling itu bagian SDM unit masing-masing dan yang pasti tidak melibatkan psikolog atau institusi lainnya, murni internal Telkom saja mba”.

Kegiatan konseling dilaksanakan oleh manajer SDM masing-masing unit dan tidak melibatkan psikolog ataupun orang lain yang berkompeten dalam hal konseling pensiun dini. Hal ini sebenarnya dilakukan untuk menekan pengeluaran perusahaan apabila harus melibatkan psikolog, karena terkait dengan tujuan Telkom untuk meraup keuntungan semaksimal mungkin dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.

Setelah konseling, kegiatan yang dilakukan Telkom adalah pembekalan, dan khusus untuk karyawan yang telah lolos tahap konseling saja yang dapat mengikuti tahapan ini. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zu⁶⁰:

“sesudah tahapan konseling itu kemudian dilakukan pembekalan yang tujuannya untuk mempersiapkan bekal fisik, mental pegawai sebelum pensiun, selain itu juga tentunya untuk memberikan informasi agar dapat mengelola dana dengan baik, tunjangan yang diberikan besar sekali loh mba, harus hati-hati”.

Kegiatan pembekalan sangat dibutuhkan oleh para karyawan yang mengajukan pensiun dini, agar mempunyai gambaran yang selanjutnya diambil, apakah ingin usaha atau justru untuk berfoya-foya. Tahapan paling penting adalah tahapan pembekalan, harus dipersiapkan sebaik mungkin, agar tidak

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

terjadi *gap* yang signifikan, dan agar tidak menyesal dikemudian hari telah melakukan pensiun dini. Selama ini kegiatan pembekalan sudah efektif dan telah dijalankan dengan baik dan terencana.

Kegiatan pembekalan yang Telkom lakukan diungkapkan oleh Bapak Wedy⁶¹:

“pembekalan itu biasanya berupa pengarahan dan ceramah, pembekalan juga dapat dilakukan dengan mengunjungi tempat-tempat bisnis agar dapat dilihat pengelolaannya sehingga memunculkan motivasi juga”.

Kegiatan kunjungan ketempat-tempat tersebut sebenarnya adalah untuk memberikan contoh nyata dunia usaha yang dapat digeluti oleh para pensiunan, agar dapat segera diaplikasikan.

Kegiatan sosialisasi sangat membantu para karyawan yang ingin mengajukan pensiun dini untuk mendapatkan gambaran. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sukmana⁶²:

“dengan sosialisasi kita jadi tahu apa saja yang dapat kita lakukan kedepan, dan usaha sosialisasi seperti ini dalam arti pembekalannya juga harus benar-benar diperhatikan dan ditingkatkan terus-menerus”.

4.4. Anggaran Pensiun Dini

Telkom mensponsori program pensiun dini bagi karyawan tetap yang dipekerjakan sebelum tanggal 1 Juli 2002. Besarnya pensiun untuk program ini didasarkan pada jumlah tahun sewaktu pegawai bekerja, tingkat gaji pada saat

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Wawancara dengan *Operational Senior Manager General Affairs*. 04 Mei 2008, pukul 20.49 WIB.

pensiun normal dan dapat dialihkan kepada tanggungan jika karyawan meninggal. Sumber utama dana ini adalah iuran dari karyawan dan Telkom. Karyawan yang berpartisipasi dalam program ini berkontribusi sebesar 18% dari gaji pokok (sebelum bulan maret 2003), dan Telkom memberikan kontribusi sisanya dari jumlah yang diperlukan untuk mendanai program ini. Bonus dianggarkan di awal tahun oleh Direksi dan Dewan Komisaris, setelah standar ditentukan, maka manajemen mengalokasikan standar masing-masing divisi tergantung kinerja masing-masing.

Efektif tanggal 1 Januari 2003, Telkom meningkatkan manfaat pensiun minimum untuk pensiunan kurang dari Rp.425.000 per bulan. Karyawan yang pensiun dini pada atau setelah tanggal 1 Juli 2002 menerima kenaikan manfaat pensiun bulanan mencapai dua kali gaji dasar bulanan yang bersangkutan. Kebijakan ini berlaku untuk karyawan yang pensiun pada usia diatas 50 tahun.

4.5. Manfaat Program Pensiun Dini

Menurut UU RI No.11 Tahun 1992, ada beberapa manfaat dari penyelenggaraan program pensiun yang dapat dinikmati oleh peserta, masyarakat, pemberi kerja, dan juga manfaat bagi negara. Manfaat yang dirasakan peserta adalah jaminan kesinambungan penghasilan setelah berhenti bekerja, dengan disiplin menabung dan juga fasilitas pajak. Bagi masyarakat adalah mengurangi ketergantungan kelompok masyarakat tertentu pada kelompok lain, dan juga membuat lebih mandiri. Bagi pemberi kerja adalah mempertahankan pekerja yang berkualitas, faktor keunggulan dalam mendapatkan pekerjaan berkualitas dan mengurangi kesan “membuang” pada saat terjadi pemutusan hubungan kerja, membantu pembentukan citra positif, membantu pengelolaan biaya pegawai, fasilitas pajak untuk pembiayaan

pegawai, serta membentuk iklim kerja yang kondusif untuk peningkatan produktivitas dan keuntungan. Sedangkan bagi negara, keuntungan yang dapat dirasakan terkait dengan penyelenggaraan pensiun adalah mendorong upaya pemberdayaan masyarakat, serta menjadi salah satu sumber dana pembangunan⁶³.

Sedangkan manfaat dari pensiun dini terhadap lingkungan, seperti penurunan terhadap *supply* pekerja dan memberikan kesempatan kepada karyawan-karyawan yang lebih muda untuk lebih berpengalaman. Sedangkan kelemahan dari pensiun dini terhadap lingkungan adalah total biaya untuk para pensiunan menjadi lebih besar dan semakin bertambah besar. Sedangkan untuk pensiunan hal ini berarti menghadapi hidup dan status baru tanpa banyak persiapan. Menjadi tidak bekerja di dalam lingkungan yang berorientasi kerja dapat menyebabkan *shock* atau stress pada orang tua⁶⁴.

B. Analisis

4.1. Program Pensiun Dini

Pensiun dini sebagai program yang dilakukan Telkom sebagai penghargaan dan jaminan hari tua karena telah mengabdikan kepada perusahaan selama bertahun-tahun bekerja (UU No.11 Tahun 1969), sehingga mewajibkan Telkom untuk memberikan hak-hak pensiun yang sesuai dengan undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah. Di Telkom, pensiun dini dapat diajukan bagi para karyawan yang telah mempunyai masa pengabdian minimal

⁶³ <http://www.djik.depkeu.go.id/dana%20pensiun/pensiun.htm>, *Pensiun dan Keuntungannya*. Diakses pada tanggal 05 Juni 2008, pukul 23.24 Wib.

⁶⁴ Charles Zastrow. 1996. *Introduction to Social Work & Social Welfare*. Brooks/ Cole Publishing Company, hal 134.

20 tahun, setelah itu akan dibayarkan haknya. Berdasarkan penelitian dan hasil wawancara peneliti, karyawan berhak atas manfaat pensiun, THT, bantuan fasilitas perumahan, uang kompensasi, sesuai ketentuan berlaku. Sesuai dengan teori Sastra Djatmika, yang mengkategorikan tiga syarat untuk mendapatkan pensiun, yaitu salah satunya memiliki masa kerja paling tidak 20 tahun.

Sistem pensiun perusahaan dibagi dalam tiga jenis yaitu; pertama, pensiun alami, yaitu pensiun yang seharusnya terjadi dikarenakan usia yang sudah memasuki tahap tidak produktif yakni 55 tahun, kedua, jenis pensiun Atas Permintaan Perusahaan (APP), yaitu jenis pemutusan hubungan kerja dikarenakan kondisi perusahaan yang memang membutuhkan pengidealan kondisi SDM, seperti perusahaan sudah tidak mendukung (bangkrut) atau terjadinya penurunan produktivitas dan kinerja perusahaan, ketiga, pensiun dini Atas Permintaan Sendiri (APS). Pemberhentian karyawan atas keinginan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan sebelum masa kerjanya selesai (<55 tahun), yaitu dikenal dengan pensiun dini APS karyawan. Bila dikaitkan dengan teori Sadili Samsudin pensiun dini dilaksanakan atas keinginan dari karyawan, dan bersifat sukarela, jadi tidak ada paksaan.

Berakhirnya masa kerja karyawan dengan pensiun dini dapat dipertimbangkan untuk karir lain yang lebih menarik, khususnya untuk menapaki karir baru. Hal ini yang Telkom lakukan dalam kegiatan pembinaan, para calon pensiun dini di ajak dan diperkenalkan pada suatu dunia baru, yaitu dunia usaha. Pada tahap pembekalan harus benar-benar disiapkan baik fisik, mental dan finansialnya.

Pensiun dini muncul karena tanggung jawab kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi berarti kepada Telkom, sehingga hal ini disadari betul oleh Telkom dan berusaha merealisasikannya lewat kegiatan pensiun dini, karena ada hubungan saling ketergantungan yang tidak dapat dipisahkan. Perwujudan ini dapat dilihat dari berbagai fasilitas dan program manfaat pensiun yang dimiliki Telkom, dan sangat memperhatikan faktor kesejahteraan karyawan pasca pensiun. Meski tidak ada hubungan yang terjalin secara kontraktual antara pensiunan dengan Telkom, namun memelihara hubungan baik itu mutlak dilakukan Telkom, menurut hasil penelitian Telkom memiliki mitra binaan yang berada di beberapa lokasi.

Dalam tahapan pensiun dini terdapat tahapan sosialisasi yang wajib dilakukan Telkom agar para karyawan mendapatkan informasi selengkap-lengkapny tentang pensiun dini. Tahapan ini sesuai dengan konsep Implementasi Kebijakan Edwards III. Saat ini Telkom berusaha merestrukturisasi dan merampingkan organisasi salah satunya lewat program pensiun dini, dengan restrukturisasi tersebut maka berdampak langsung kepada struktur organisasi, jumlah SDM akan semakin berkurang, namun beban kerja yang dimiliki tetap, sehingga satu-satunya langkah adalah merekrut *fresh graduate*.

4.2. Analisis Kriteria Peserta Pensiun Dini

Komposisi Penilaian Untuk Menentukan Pembobotan Pensiun Dini

Pendidikan	P1	P2	P3	P4	P5	Persentasi		K5	K4	K3	K2	K1	Persentasi	Total	
Pendidikan															
Pendidikan	19	7 7	535	2	0	40			14	449	5 3	317	33		
Pendidikan	31	1, 55	55	3	0	2		0	14	7 4	1,05	4	33		
Pendidikan	135	7,7 2	1, 07		0	19		0	25	1, 5	4,705	3,113	19		
Pendidikan	230	7,0	1,23	14	0	14		0	10	1,549	4, 1	2,171	1		
Pendidikan	223	3, 92	551	2	0	12		0	4	70	2,74	1,011	1		
Pendidikan	47	53		2	0	9		0	0	130	493	145	12		
Pendidikan	1		0	0	0	0		0	0	2	7	0	0		
Karyawan		21, 24	4, 52	29	0	1		0	7	5,4 5	14,392	7,245	20		27,1 9

Keterangan

1. Nilai P1 dan K1 adalah nilai tertinggi dari nilai kerja dan nilai kompetensi
2. Nilai P5 dan K adalah nilai terendah dari nilai kerja dan nilai kompetensi

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terendah yaitu SD memiliki nilai paling rendah diantara nilai kerja (P) dan nilai kompetensi (K), mulai dari P1-P5 atau dari K1-K5. Sedangkan pendidikan D1-D3 justru mempunyai nilai paling besar diantara tingkat pendidikan sarjana, pasacasarjana, maupun doktor. Meskipun jenjang pendidikan yang dimiliki lebih rendah namun dari persentasi ini dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan D1-D3 yang memberikan kontribusi paling besar terhadap keberlangsungan perusahaan, sehingga menjadi tidak tepat apabila pendidikan menjadi sasaran pensiun dini karena tidak jarang terdapat pegawai SD yang mempunyai kompetensi dan kinerja yang bagus.

Namun perusahaan pun mengakui bahwa pensiun dini ini ditujukan bagi karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan rendah, karena dinilai sulit untuk menguasai teknologi jasa telekomunikasi yang semakin canggih. Semakin tinggi latar belakang pendidikan akan semakin memudahkan penerimaan dan penguasaan terhadap teknologi.

Persentasi digunakan untuk menentukan peluang kemungkinan persetujuan pensiun dini, semakin besar persentasinya maka akan semakin memudahkan jalan peserta untuk mengikuti pensiun dini, karena dari nilai pembobotan ini akan digunakan untuk mengambil keputusan dengan pertimbangan tidak mengganggu operasional perusahaan beserta unit bisnisnya, meskipun pegawai yang bersangkutan memenuhi syarat pensiun dini, sehingga pembobotan ini sangat penting untuk dicermati.

4.3. Analisis Implementasi Kebijakan Pensiun Dini

4.3.1. Sosialisasi

Kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah yang membawa dampak pada negaranya. Keberhasilan implementasi mensyaratkan implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Sosialisasi adalah bagian dari komunikasi, merupakan faktor yang penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Seorang pemimpin secara rutin berkomunikasi dengan bawahannya untuk menyampaikan berbagai informasi yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, tanpa adanya komunikasi maka kegiatan perusahaan akan terganggu sebab berkaitan dengan proses penyampaian informasi. Dalam pelaksanaan pensiun dini, perusahaan melakukan sosialisasi kebijakan sesuai dengan konsep Edwards III. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Wedy⁶⁵:

“Komunikasi yang dilakukan oleh Telkom untuk mensosialisasikan pensiun dini ini disampaikan melalui pertemuan langsung dewan direksi dengan karyawan, semata-mata agar ada saran dan masukan dari karyawan agar pelaksanaan pensiun dini tahun 2007 lebih baik dari sebelumnya, terlebih untuk fasilitas dan hak yang harus diberikan kepada calon pensiun dini, agar kelak kehidupannya dapat tetap terjamin, karena banyak sekali karyawan yang tergiur dengan jumlah dana pensiun yang diberikan cukup besar. Sulit memang mengkomunikasikannya, karena program ini sifatnya *accidental* dan pelaksanaannya biasanya tidak jauh dari tahun-tahun sebelumnya, terlebih Telkom sudah lebih dari tiga kali melakukan pensiun dini, sehingga pelaksanaannya tentunya tidak seperti ketika pertama kali yang masih sangat jauh dari sempurna. Tahap sosialisasi setelah melakukan pertemuan dengan dewan direksi kemudian informasi sosialisasi pensiun dini ini disampaikan kepada masing-masing *Human Resource Center* di seluruh divisi regional melalui *Teleconference* terpadu yang terpusat di Bandung, sebagai kantor pusat Telkom. Untuk kemudian disebarakan melalui website internal Telkom (*Portal Internal Telkom*), hanya saja sosialisasi yang dilakukan Telkom hanya berlangsung selama tiga bulan saja,

⁶⁵ *Ibid.*

karena beban kerja Telkom triwulan ini sedang *busy*, sehingga kami kesulitan mengatur *timing* yang efektif”.

Sosialisasi program pensiun dini APS melalui surat keputusan yang terbit untuk pengajuan pensiun dini tahap pertama dan tahap kedua yang berlangsung menjadi pertimbangan bagi perusahaan membuat sosialisasi yang efektif, efisien dan tepat sasaran. Bagi karyawan sendiri membuat keputusan yang berhubungan dengan kesejahteraan di masa yang akan datang dalam tempo singkat merupakan sebuah pertimbangan sulit. Pihak manajemen Telkom melakukan sosialisasi langsung melalui pertemuan langsung pihak dewan direksi dengan karyawan perusahaan, hal ini dilakukan agar terjadi komunikasi dua arah antara pihak perencana program dan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian kepada karyawan yang telah mengambil kemudahan pengakhiran hubungan kerja pensiun dini APS, ternyata waktu untuk mempertimbangkan serta sosialisasi pensiun dini APS terlalu cepat sehingga waktu diskusi dengan pihak keluarga serta pertimbangan lainnya dirasa oleh beberapa responden kurang matang. Sosialisasi sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan minimal enam bulan sebelumnya agar karyawan dapat mempertimbangkan lebih matang keputusan mereka dan setiap karyawan hendaknya diberi tahu tabulasi pribadi sebagai referensi apabila mereka mengajukan pensiun dini APS sebagai bahan pertimbangan yang akan mereka dapatkan dari program tersebut.

4.3.2 Aparat dan staff

Sesuai dengan Keputusan Direksi (KD) No.23 Tahun 2006 bahwa Direktorat Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi sebagai perumus

kebijakan dan pelaksana kebijakan pensiun dini Atas Permintaan Sendiri (APS). Hal ini disesuaikan dengan keinginan perusahaan untuk melakukan restrukturisasi dengan program yang paling manusiawi untuk memutuskan hubungan kerja. Berkoordinasi dengan semua manajer SDM di seluruh unit bisnis yang ada di Telkom. Tugas dan fungsi manajer ini dalam pelaksanaan pensiun dini adalah mengelola penyelenggaraan pensiun dini di tiap-tiap divisi regional di seluruh Indonesia. Pijakan utama dari program ini adalah karyawan dengan kompetensi rendah dan tidak dapat mengikuti perkembangan teknologi, sehingga peserta yang diharapkan mendaftar adalah yang sesuai dengan ketentuan.

Staf dapat membantu dalam implementasi kebijakan pemantauan pengendalian, masalah-masalah hukum dan keuangan, serta dalam desain dan operasi sistem pengolahan data. Peran yang dilakukan anggota staf mengembangkan konsep sumber-sumber implementasi kebijakan Edwards III.

Seluruh pihak (staf) dalam manajemen Telkom, diharapkan dan dituntut partisipasinya, tidak hanya departemen SDM saja yang bergerak untuk mensosialisasikan namun seluruh departemen maupun non-departemen yang ada di Telkom. Dan yang paling berperan disini adalah para *Operational Senior Manager* (OSM), karena setiap informasi KR ataupun KD yang turun ditelaah dulu dengan para staf ahli OSM tersebut, baru kemudian dikoordinasikan dengan para karyawan di departemennya. Dan OSM pula yang memastikan bahwa seluruh karyawannya mendapatkan informasi yang akurat, biasanya OSM menunjuk manajer baru untuk mengkoordinasikan dan mengurus seluruh kegiatan dari mulai sosialisasi sampai dengan proses pendaftaran, namun pada

pensiun dini kali ini kebetulan yang menangani seluruh kegiatan pensiun dini secara nasional adalah divisi regional II Jakarta.

4.3.2 Wewenang Pejabat

Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang, maka akan semakin besar pengaruh orang tersebut dalam suatu organisasi, dengan pengaruh yang dimiliki maka akan memudahkan untuk melakukan koordinasi dengan bawahan maupun atasan. Aplikasi wewenang yang dijalankan para implementator kebijakan, mengembangkan konsep wewenang dalam sumber-sumber implementasi kebijakan milik Edwards III.

Koordinasi sejauh ini berjalan dengan baik, karena dibawah oleh satu OSM saja, yakni OSM *HR Center*, sehingga seluruh laporan mengenai pensiun dini masuk dan dikumpulkan di bawah manajemennya dan sepenuhnya wewenang adalah milik Direktorat *Human Capital & General Affair*. Hal ini jelas tergambar dalam struktur organisasi *HR Center* pada bab III. Hanya saja, karena Telkom kemarin mempunyai banyak program kebijakan lain yang harus dilakukan, seperti pelaksanaan *assessment* CBHRM, merekrut karyawan baru yang pelaksanaannya di serahkan pada suatu institusi, dan survei *human resource management* tahunan. Sehingga dapat dipastikan intensitas kerja Telkom sangat tinggi, mungkin kendala yang dihadapi dalam koordinasi, hanya keterlambatan masing-masing departemen untuk memasukkan data dan

informasi yang ada di departemennya, dan perbedaan dalam mempersepsikan data dan informasi saja.

Dalam pelaksanaan wewenang tersebut Direktorat mendapat masukan dari Serikat Kerja (Sekar Telkom), *Finance Center*, dan yang penting adalah dari masing-masing unit terkait.

4.3.4 Perilaku Pelaksana

Dukungan internal terhadap kebijakan yang telah ditetapkan, Sifat ini diawali dengan adanya pandangan-pandangan yang sama di antara sesama staf, agar memudahkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sifat ini yang akan mendukung kebijakan yang akan dikeluarkan oleh suatu perusahaan. Mengembangkan konsep perilaku dalam sumber-sumber implementasi kebijakan menurut Edwards III.

Sejauh ini Telkom menilai sikap dan perilaku kerja para *officer* pelaksana pensiun dini, tidak ada penyimpangan, karena Telkom selalu memberikan yang terbaik untuk para karyawannya, sehingga implikasi yang ada pun pastinya karyawan akan memberikan sumbangsih terbaiknya untuk setiap program yang Telkom miliki dan galakkan, termasuk pensiun dini. Telkom berharap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dapat tertanam di setiap insan Telkom, walaupun terjadi penyimpangan akan segera ditindak lanjuti perusahaan karena pensiun dini ini sangat penting untuk keberlangsungan operasional perusahaan ke depan, dengan pensiun dini akan memudahkan Telkom merestrukturisasi organisasinya.

4.2.2.4. Struktur Birokrasi

Menentukan desain struktur organisasi adalah merupakan hal penting yang harus diperhatikan terlebih dahulu. Struktur adalah kerangka suatu organisasi sebagai visualisasi dari tugas, fungsi, garis, wewenang dan tanggung jawab, jabatan dan jumlah pejabat, serta batas-batas formal operasi suatu organisasi. Mengembangkan konsep struktur organisasi dalam sumber-sumber implementasi kebijakan Edwards III.

Seiring dengan kegiatan pensiun dini maka akan terjadi perubahan dalam struktur perusahaan, karena beban pekerjaan yang dihadapi tetap sedangkan SDM yang dimiliki tidak sebanyak sebelum pensiun dini, namun Telkom mensiasati ini dengan merekrut tenaga-tenaga baru yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan Telkom, selain itu juga untuk regenerasi karyawan, karena karyawan dengan usia yang sudah tidak produktif lagi cenderung mengalami kesulitan dalam menerima kemajuan teknologi sedangkan Telkom dalam pelaksanaan pekerjaannya sudah berbasis *digital computerised*.

Struktur organisasi perusahaan cukup efektif dan efisien, karena jarang terjadi permasalahan dalam Telkom yang disebabkan oleh struktur perusahaan, pensiun dini ini juga sebagai pertimbangan dalam mendesain ulang struktur perusahaan Telkom. Pensiun dini ini dilaksanakan dan dibantu oleh semua departemen, jadi tidak ada masalah dengan struktur perusahaan sekarang, jika ada bisa langsung masuk Agenda Rapat Luar Biasa Telkom.

Pengaruh struktur birokrasi terhadap implementasi kebijakan dapat dilihat dari *standard operating procedures* (SOP) yang berkembang terhadap sumber-

sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman. SOP harus senantiasa diperbaharui, karena kebijakan yang dibuat oleh perusahaan bersifat dinamis, sehingga harus dibarengi dengan pembuatan SOP yang baru, agar tidak menghambat implementasi kebijakan.

4.4 Anggaran Pensiun Dini

Anggaran untuk pensiun dini tahun 2007 adalah sebesar Rp. 1,7 triliun, dana ini dianggarkan terlebih dahulu oleh Dewan Komisaris dan Direksi pada tahun 2006 dan diberikan pada tahun berikutnya, yakni 2007. Besarnya dana ditentukan dan disetujui pada RUPS 2007 sebelum Manajemen mendistribusikannya kepada seluruh karyawan sesuai tingkat posisi masing-masing.

Beban anggaran pensiun dini diakui pada saat Telkom berkomitmen untuk memberi imbalan pensiun dini yang timbul sehubungan dengan tawaran yang diajukan Telkom agar karyawan terdorong secara sukarela. Biaya atas imbalan pascakerja lainnya tergantung pada beberapa hal yang ditetapkan oleh aktuaria berdasarkan pengalaman dan asumsi. Asumsi yang digunakan dalam menetapkan laba atau rugi aktuaria bersih untuk pensiun dini dengan memperhitungkan perkiraan tingkat pertumbuhan biaya kesehatan. Perubahan atas asumsi tersebut bisa jadi akan berdampak pada pencatatan laba atau rugi aktuaria bersih atas biaya pensiun dini.

4.5 Manfaat Program Pensiun Dini

Secara umum manfaat dari pensiun dini tidak hanya dirasakan oleh perusahaan saja, tetapi juga oleh karyawan. Alasan karyawan melakukan pensiun dini adalah karena program tersebut cukup memberikan masa depan

yang menjanjikan dan telah dipersiapkan dengan baik oleh perusahaan, jadi disini pegawai menilai bahwa pensiun dini adalah peluang emas dan kesempatan baik, sedangkan Telkom melakukan kegiatan pensiun dini secara maksimal sebagai wujud pelayanan maksimal tidak hanya kepada pelanggan saja, tetapi juga kepada karyawan yang telah memberikan loyalitas dan ikut serta membesarkan nama Telkom. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Asep⁶⁶:

“sebenarnya keuntungan itu harus didapatkan oleh kedua pihak, baik untuk perusahaan, juga karyawan dong, walaupun sifatnya sukarela tapi jika dilihat dari kondisi SDM perusahaan yang harus melek teknologi, maka perusahaan wajib melakukan program ini, dan terbukti banyak yang ikut berpartisipasi, pegawai yang berkualitas harus tetap kita *keep*, jadi sebisa mungkin kita ciptakan situasi dilematis bahwa karyawan yang berkompeten tidak akan lulus seleksi pensiun, tapi kan kita juga harus menjaga citra dari program pensiun ini, masa mengurangi pegawai tapi kesannya negatif, sehingga pegawai berkompeten pun tidak ikut habis”.

Manfaat bagi perusahaan adalah mempertahankan pegawai yang berkualitas dan yang paling penting juga menjaga citra program pensiun selama ini yang sudah Telkom bangun di mata masyarakat. Manfaat program pensiun dini bagi karyawan juga disampaikan oleh Bapak Wedy⁶⁷:

“yang paling gampang sih, dengan adanya dana pensiun yang diterima besar dan dibayarkan dimuka, sehingga dapat bebas melakukan apa saja dengan dana yang telah dibayarkan, selain itu juga Telkom tetap memberikan jaminan kesehatan serta tunjangan hari tua, intinya biar mereka tetap sejahtera”.

Karyawan yang pensiun dini tetap mendapatkan apa yang menjadi haknya, seperti tunjangan kesehatan dan fasilitas lainnya yang pastinya lebih menguntungkan. Jadi Telkom tidak lantas lepas tangan atas kesejahteraan

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

pensiunannya. Perusahaan tetap menjamin kesejahteraan meskipun karyawannya sudah pensiun lewat jaminan dan tunjangan yang telah didapat.

Manfaat dari pelaksanaan pensiun dini adalah untuk menjamin keberlangsungan penghasilan setelah pensiun dengan berpedoman pada pembekalan ataupun pembinaan yang telah diberikan Telkom. Hal terpenting adalah untuk kesiapan menghadapi masa pensiun dengan aman. Hak-hak pegawai yang wajib dibayarkan diungkapkan oleh Bapak Wijaya⁶⁸:

“secara umum diantaranya gaji dasar, kompensasi, BFPT, uang purna bakti, THT, fasilitas kesehatan, dan manfaat pensiun. Dalam pensiun dini, karyawan mendapatkan kompensasi yang tidak ada pada program pensiun lain. Pada prinsipnya penghitungan didasarkan pada usia dan masa kerja karyawan bersangkutan”.

Kompensasi seperti diatas hanya dibayarkan pada peserta pensiun dini saja, jadi gaji selama sisa kerjanya dibayarkan lewat kompensasi tersebut. Karyawan yang mempunyai masa kerja diatas 20 tahun mendapat fasilitas kesehatan yang sepenuhnya dibayarkan oleh Telkom, sedangkan yang kurang dari 20 tahun maka akan mendapat pengganti fasilitas kesehatan. Sehingga Telkom tidak menanggung asuransi kesehatan karyawan tersebut.

Melihat kompensasi yang didapat terbilang cukup besar dan menarik minat para karyawan. Sehingga alasan yang diajukan pada saat pendaftaran pun sangat bervariasi. Seperti yang diungkapkan Bapak Wedy⁶⁹:

“sebagian besar siy tergiur dengan nominalnya yang cukup fantastis, dan pada saat pensiun alami tentunya jumlah yang didapatkan tidak akan sebesar pensiun dini, dan uangnya dapat

⁶⁸ Wawancara dengan *Operational Senior Manager Human Resources VIII*. Jumat, 23 Juni 2008, pukul 15.22 WIB.

⁶⁹ *Ibid.*

dimanfaatkan untuk kebutuhan karyawan. Selain itu juga karena sulitnya menguasai teknologi yang diterapkan operasional Telkom, sehingga nilai kinerja pun semakin lama semakin turun. Dan untuk orang-orang seperti ini mbak yang kita dahulukan. Atau yang parahnya lagi apabila menderita sakit menahun, kalau alasan satu itu Telkom masih mempunyai toleransi, karena didukung bukti laboratorium”.

Sedangkan alasan pegawai memilih pensiun dini salah satunya diungkapkan oleh Bapak Tatang⁷⁰:

“saya ikut pensiun dini karena sudah capek dan jenuh kerja, udah hampir 30 tahun saya mengabdikan untuk Telkom, dan saya juga sulit beradaptasi dengan teknologi. Udah seusia saya mah bagusny dirumah saja. Kan dana yang diberikan juga besar tuh mba”.

Sedangkan alasan lainnya diungkap pula oleh Bapak Khotib⁷¹:

“saya siy udah tiga kali ngajuin pensiun dini tapi tetap saja ditolak, alasan Telkom sih masuk akal, karena belum menemukan pengganti saya, jadi saya ditahan dulu, baru kemudian pendi 2007 ini saya akhirnya diloloskan. Alasan saya siy sebenarnya lebih ke bisnis, saya ingin wiraswasta, kan saya punya usaha juga selain jadi karyawan”.

Alasan perusahaan untuk mempersulit karyawan untuk pensiun dini adalah karena pegawai yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan kontribusinya dan belum menemukan pengganti karyawan itu. Hal ini dikuatkan oleh pengakuan Bapak Wijaya⁷²:

⁷⁰ Wawancara dengan peserta pendi tahun 2007. Senin, 19 Mei 2008, pukul 10.19 WIB.

⁷¹ Wawancara dengan peserta pendi tahun 2007. Senin, 19 Mei 2008, pukul 11.37 WIB.

⁷² *Ibid.*

“alasan dikabulkan atau tidak kan harus dilihat benar-benar dari potensi, kalo dia potensial maka Telkom tidak akan meluluskan permohonan, tetapi lain halnya jika NKI-nya buruk, maka akan sangat dipermudah prosesnya. Sekali lagi program ini sangat bergantung pada anggaran yang perusahaan yang tersedia. Jika dananya cukup, pasti akan dikabulkan dengan melalui tahap seleksi yang telah ditentukan”.

Pensiun dini dibuat untuk mengurangi jumlah karyawan khususnya karyawan yang memenuhi kriteria pensiun dini, agar pengeluaran perusahaan dapat lebih efisien dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Teknologi sudah semakin canggih dan tidak dipungkiri Telkom butuh segera tim yang handal dan berkompentensi untuk mengikuti perkembangan tersebut.

Dana program pensiun dini yang digulirkan kembali oleh manajemen operator telekomunikasi terkemuka ini merujuk pada angka Rp. 1,7 triliun. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Asep⁷³:

“PT.Telkom Tbk tahun 2007 ini menargetkan pensiunan dini sebanyak dua ribu karyawan. Program Pensiun dini yang digulirkan kembali oleh manajemen operator telekomunikasi terkemuka ini diperkirakan akan menghabiskan dana Rp. 1,7 triliun. Dengan pensiunan dini ini maka dari sekira dua puluh delapan ribu karyawan Telkom saat ini akan berkurang sedikitnya dua ribu orang, sehingga akan menyisakan sekira dua puluh enam ribu karyawan saja”.

Program pensiun dini ini merupakan upaya perusahaan telekomunikasi terkemuka ini untuk mengurangi beban keuangan, program ini ditujukan bagi sejumlah karyawan yang sama sekali tidak memiliki kompetensi di bisnis jasa telekomunikasi dan pada akhirnya karyawan Telkom yang tersisa yang betul-

⁷³ *Ibid.*

betul mempunyai kompetensi di sektor bisnis ini, sehingga pertumbuhan perusahaan diharapkan signifikan menuju perusahaan global.

4.6 Penyimpangan-Penyimpangan dan Hambatan Dalam Implementasi Kebijakan Pensiun Dini

Meskipun implementasi kebijakan pensiun dini yang dilaksanakan Telkom telah berjalan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan di dalam pedoman Keputusan Direksi, namun pelaksanaan tersebut ternyata belum seratus persen sesuai dengan pedoman yang ada. Hal ini dikarenakan pada saat implementasi di lapangan masih ditemui berbagai penyimpangan atau tidak memenuhi persyaratan sebagaimana ditentukan.

Kenyataan ini terungkap dari hasil penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi implementasi pensiun dini oleh *HR VIII, Jakarta* yang menangani kebijakan pensiun dini tahun 2007. OSM HR VIII, mengatakan bahwa sasaran dari pensiun dini ini belum sepenuhnya tercapai, yakni mengutamakan karyawan dengan NKI 3-5. Penilaian itu dilengkapi pula data subjektif dari, implementator, karyawan dan keluarga. Hal ini dikuatkan dari hasil penelusuran di lapangan. Terdapat tiga *General Manager* yang dikabulkan permintaan pensiun dini oleh Telkom, karena yang menjadi pertimbangan adalah kesehatan dan motivasi kerja dari para pejabat Telkom itu sehingga diluluskan untuk pensiun dini. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zul⁷⁴:

“Pertimbangan Telkom meluluskan permintaan para pejabat Telkom itu tidak semata-mata pada kinerja saja, tetapi juga kesehatan, karena ketiganya mengalami sakit menahun, jadi pertimbangan kesehatanlah yang akhirnya kami utamakan”.

⁷⁴ *Ibid.*

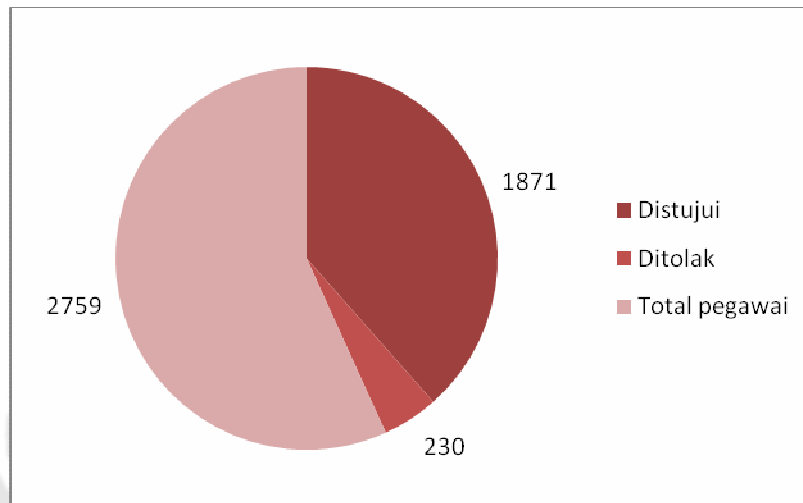
Perlunya penyeleksian sasaran karyawan pensiun dini APS. Program pensiun dini APS ini yang menjadi sasaran sebenarnya adalah pekerja yang tidak produktif, berpendidikan rendah serta kualitas mutu personal yang rendah. Berdasarkan hasil penelitian, masih terdapat karyawan potensial yang mengajukan pensiun dini seperti level manajer, staff ahli ataupun asisten manajer dimana dedikasi mereka masih dibutuhkan Telkom, dapat dilihat dari golongan upah level utama dan pembina yang mengajukan pensiun dini APS. Program seleksi berupa wawancara dan daftar prestasi pekerja dibutuhkan sebagai pertimbangan manajemen dalam mengambil keputusan menghentikan hubungan kerja, agar tidak terjadi kerugian bagi pihak Telkom.

Hambatan yang paling berarti dalam pelaksanaan pensiun dini adalah keterlambatan dalam sistem administrasi dan pelayanan. Program pensiun dini APS ini sebaiknya untuk perbaikan ke depan jangan sampai menimbulkan ketidakpuasan pelayanan. Administrasi serta pelayanan merupakan hasil penting yang patut di dahulukan kepentingannya sesuai dengan komitmen awal yang terdapat dalam Surat Keputusan (SK) yang diberikan.

Untuk itu sebaiknya manajemen selain memiliki divisi khusus juga terdapat peraturan dalam pengurusan segala keperluan administrasi pensiun secara tertulis agar tidak terjadi keterlambatan atau kesimpangsiuran informasi untuk dibagikan.

Grafik IV.4

Komposisi Jumlah Pegawai Setelah Pensiun Dini



Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Grafik 4 menunjukkan adanya pengurangan yang signifikan terhadap jumlah karyawan setelah pensiun dini, sehingga pensiun dini merupakan pemutusan hubungan kerja yang paling efektif.

Sosialisasi dini. Program yang telah dirancang oleh pihak perusahaan dan dianggap sebagai solusi dalam penyelesaian masalah SDM, sebaiknya dalam hal sosialisasi diperhatikan keefektifannya. Sosialisasi sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen sedini mungkin, meskipun program ini bersifat insidental. Waktu pertimbangan ideal yang dibutuhkan untuk sosialisasi program yang sangat mempengaruhi kinerja ke depan perusahaan serta nasib karyawan ini adalah tiga bulan untuk satu waktu penurunan rencana dari Surat Keputusan

Telkom hingga masalah pendaftaran usulan terakhir pensiun dini bagi karyawan. Hal ini ditujukan agar Telkom dan karyawan memiliki waktu pertimbangan lebih lama untuk memutuskan status kepegawaian seseorang dari berbagai segi agar tidak terjadi pengakhiran hubungan kerja yang salah sasaran, serta program ini dapat tersosialisasikan sebaik-baiknya dengan metode sosialisasi seperti: menggunakan seminar langsung tentang tawaran program pensiun dini APS kepada karyawan oleh dewan direksi langsung, menggunakan buletin atau majalah yang rutin beredar di perusahaan sebagai sarana komunikasi disertai dengan tanya jawab karyawan, menggunakan sarana khusus sebagai pusat informasi program pensiun dini APS perusahaan dimana karyawan mendapatkan informasi langsung tentang berbagai fasilitas atau hal yang tidak dimengerti atau lebih jauh tentang program pensiun dini ini.

Rancangan evaluasi kepuasan kerja karyawan sebelum pensiun. Program pensiun dini APS yang berindikasi melebihinya target yang ditentukan oleh Telkom, memberikan dugaan adanya ketidakpuasan kerja ataupun kepuasan terhadap program yang diberikan Telkom. Maka dari itu pihak Telkom sebaiknya membuat survei khusus untuk mengevaluasi persepsi karyawan sebelum keluar dari perusahaan, bagaimana respon terhadap program perusahaan, saran serta alasan responden mengajukan pensiun dini APS. Hal ini untuk perbaikan kinerja perusahaan kedepan dari segi SDM.

Program pensiun dini APS disusun berdasarkan keputusan dewan direksi disertai adanya pelaksanaan oleh pihak manajemen sebagai tuntutan terbentuknya restrukturisasi baru untuk efektifitas kinerja sdm yang akan mempengaruhi kontinuitas kinerja Telkom. Program ini dilakukan dengan tahap

awal adalah sosialisasi kepada seluruh karyawan yang menjadi target sasaran. Selanjutnya adalah pengajuan usulan kepada pihak karyawan, pihak manajemen melakukan seleksi terhadap karyawan yang mengusulkan untuk mengajukan pensiun dini, agar tidak keluar dari target karyawan yang menjadi sasaran program yaitu karyawan yang tidak produktif dan karyawan yang memiliki kualitas mutu personal yang rendah.

Karyawan yang lolos seleksi diperbolehkan untuk pensiun dini oleh Telkom (sesuai dengan sasaran), sedangkan karyawan yang tidak lolos seleksi akan kembali bekerja dengan syarat adanya perbaikan dalam melakukan pekerjaan.

