

Factors that Influence Employee Early Retirement Decision Making in the HR Unit of PT. Telekomunikasi, Tbk Bandung

Putie Maharani^{1*}, Yefke Inarie², Anantha Zakharia³

Universitas Bina Sarana Informatika, Mercuru Buana, Universitas Bina Sarana Informatika

Corresponding Author: Putie Maharani putie.pmb@bsi.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Early Retirement, Influencing Factors, HR Unit

Received : 19, November

Revised : 21, Desember

Accepted: 23, January

©2024 Maharani, Inarie, Zakharia:

This is an open-access article distributed under the terms of the

[Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Companies must be careful in managing early retirement policies. In designing, implementing and administering it. If the company does not do it properly, problems will arise for the company. For example, many employees retire early while they are still needed by the company. This research is aimed at examining the extent to which these four factors can change employees' intentions in making decisions to retire early. Using the case study method of PT. Telekomunikasi Indonesia Bandung HR unit. The research method uses binary number calculations. For the instrument, a questionnaire was distributed to 50 respondents. The variables studied are differences in personal interests (difference variables) and organizational factors which significantly influence the intention to participate in an early retirement program. Meanwhile, opportunities in career paths and external factors have little influence on employees' intentions to take early retirement.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Pensiun Dini Karyawan pada Unit SDM PT.Telekomunikasi,Tbk Bandung

Putie Maharani^{1*}, Yefke Inarie², Anantha Zakharia³

Universitas Bina Sarana Informatika, Mercu Buana, Universitas Bina Sarana Informatika

Corresponding Author: Putie Maharani putie.pmb@bsi.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Pensiun Dini, Faktor – faktor yang Mempengaruhi, Unit SDM

Received : 19, November

Revised : 21, Desember

Accepted: 23, January

©2024 Maharani, Inarie, Zakharia:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Perusahaan harus berhati-hati dalam mengelola kebijakan pensiun dini. Dalam mendesain, mengimplementasikan dan meng-administrasikannya. Apabila perusahaan tidak melakukan dengan semestinya, akan timbul masalah bagi perusahaan. Seperti, banyaknya karyawan yang melakukan pensiun dini sedangkan mereka masih dibutuhkan oleh perusahaan. Penelitian ini ditujukan untuk meneliti sejauh mana empat faktor tersebut dapat merubah niat karyawan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan pensiun dini. Dengan metode studi kasus PT.Telekomunikasi Indonesia Bandung unit SDM. Metode penelitian menggunakan perhitungan angka biner. Untuk instrumen menggunakan angket pertanyaan yang disebar kepada 50 responden. Adapun variabel yang di teliti adalah perbedaan kepentingan pribadi (difference variable) dan faktor organisasi secara signifikan menunjukan adanya pengaruh terhadap niat untuk mengikuti program pensiun dini. Sedangkan peluang di jalur karir serta faktor external sedikit berpengaruh terhadap niat karyawan untuk mengikuti pensiun dini.

PENDAHULUAN

Perubahan teknologi telah merubah kehidupan manusia, dimana era globalisasi menyebabkan perubahan yang sangat cepat di segala aspek bidang yang merubah peradaban manusia. Terjadi perubahan proses transformasi informasi yang merubah gaya dan pola hidup manusia. Berdasarkan jurnal bappenas tahun 1998, pemimpin APEC telah menjadwalkan tahap-tahap liberalisasi perdagangan dan investasi di kawasan, yaitu tahun 2010 untuk negara-negara maju dan tahun 2020 untuk negara-negara berkembang. Oleh karena itu seluruh sumberdaya ekonomi/bisnis yang ada di dalam negeri (Indonesia) dituntut dapat mempersiapkan diri untuk berkompetisi secara bebas dan sehat.

Pemerintah tidak akan memberikan proteksi bisnis secara langsung, setiap pelaku bisnis harus mampu berkompetisi dengan para pesaing negara lain agar mendapatkan tempat di pasar regional. Persaingan yang sehat dapat dilakukan apabila dilakukan langkah-langkah strategis yang sehat pula. Sehingga dapat mengantisipasi dan menjadi solusi pada setiap tantangan yang dihadapi. Dengan adanya solusi diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan perusahaan yang akan membawa keuntungan pada perusahaan dengan meningkatnya laba dan pengurangan biaya yang tidak perlu sehingga dapat meningkatkan harga jual produk dan jasa yang lebih kompetitif. Salah satu cara untuk efisiensi biaya adalah dengan mengurangi biaya tenaga kerja. Pensiun dini merupakan suatu program yang ditawarkan bagi tenaga kerja untuk berhenti bekerja, tetapi bukan pemecatan. Sehingga karyawan dapat memilih untuk tetap berada di Perusahaan atau melakukan pensiun dini secara sukarela tanpa ada tekanan (Dessler dalam Widyaningrum; 2017).

Kontrol perlu dilakukan apabila perusahaan melaksanakan program pensiun dini sehingga sesuai dengan yang diharapkan (beberapa faktor penting perlu diperhatikan). Menurut Feldman dalam Robeiro (2022), ada beberapa faktor yang akan sangat mempengaruhi karyawan dalam keputusannya untuk melakukan pensiun dini atau tetap bekerja di perusahaan adalah:

1. *Individual differences*, contohnya; riwayat pekerjaan, secara demografi (*marital status*, ras, dan *gender*), riwayat Kesehatan, dll.
2. Peluang di jalur karir
3. Faktor internal/lingkungan perusahaan
4. Faktor external/lingkungan luar

Perusahaan perlu berhati-hati dalam mendesain, mengimplementasi dan mengadministrasikan serta mengelola kebijakan pensiun dini, karena bila perusahaan tidak melakukan pengelolaan dengan baik, maka akan menimbulkan masalah. Seperti: karyawan banyak yang akan mengikuti program pensiun dini, yang seharusnya mereka tidak melakukannya tetapi mereka mengajukan pensiun dini. Hal ini akan menimbulkan masalah bagi perusahaan, oleh karena itu Perusahaan perlu melakukan langkah-langkah penetrasi sebagai berikut;

1. Memperketat persyaratan untuk bagian yang memiliki banyak karyawan dengan masa kerja yang lebih tinggi.
2. Melakukan survei pada karyawan senior seberapa besar peluang mereka mengikuti pensiun dini ketika program ini ditawarkan, sehingga perusahaan mendapatkan informasi/data yang akurat.
3. Mengadakan program pemberian provisi agar karyawan yang berkualitas tetap bertahan di perusahaan.

Program Pensiun Dini yang ditawarkan PT.Telekomunikasi,Tbk merupakan bagian dari *corporate strategy*. Dengan maksud tercapainya jumlah dan komposisi karyawan secara optimal sehingga tercipta kecepatan, keahlian dan efisiensi bagi perusahaan yang memperkuat posisi dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor lain baik di pasar domestik maupun regional. Adapun program pensiun dini yang ditawarkan terdiri dari *Golden Shake Hand* dan *Silver Shake Hand*. Untuk *Golden Shake Hand*, karyawan sama sekali pensiun dari perusahaan, sedangkan untuk *Silver Shake Hand*, karyawan pensiun dini dari Telkom lalu meneruskan karier di lingkungan TELKOM Group. Karyawan yang mengambil pensiun dini tentunya akan memperoleh kompensasi dengan besaran berbeda antara *Golden* dan *Silver Shake Hand*. Telkom telah menawarkan program pensiun dini sejak tahun 1995 hingga 2011, agar mencapai jumlah karyawan di titik optimal pada tahun 2011 dengan tawaran sebagai berikut; Pertama, mengadakan paket intensif finansial kepada karyawan senior untuk melakukan pensiun dini. Kedua, memberikan batas waktu tertentu (jangka pendek) bagi karyawan yang mengajukan program pensiun dini. Berdasarkan uraian tersebut, diambillah judul :” Faktor – faktor yang Mempengaruhi Karyawan Mengambil Keputusan Pensiun Dini.”

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat di rumuskan masalah penelitian adalah sebagai berikut: Bagaimana pengaruh *individual differences*, peluang di jalur karir, faktor internal perusahaan dan factor external/lingkungan luar perusahaan terhadap motivasi karyawan mengikuti program pensiun dini?

Tujuan & manfaat penelitian

Adapun tujuan penelitian, bertujuan untuk mengetahui pengaruh peluang di jalur karir, faktor internal perusahaan dan factor external/lingkungan luar perusahaan terhadap keputusan karyawan mengikuti program pensiun dini. Adapun manfaatnya secara teoritis diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang kebijakan kompensasi pensiun dini bagi perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan efisiensi dari sisi SDM serta memberikan kontribusi khususnya implementasi kebijakan kompensasi program pensiun dini.

TINJAUAN PUSTAKA

Jika pekerjaan Anda kuantitatif, harap berikan penelitian sebelumnya yang Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Dela Dwinanda (2008) tentang analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi mengikuti program pensiun dini pada Bank XYZ di tingkat manager, penelitian disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi mengikuti program pensiun dini. Ada sembilan fase kepuasan kerja yang diukur dalam penelitian itu, dihasilkan bahwa fase promosi yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap intensi mengikuti program pensiun dini. Perusahaan dapat merubah struktur organisasi dengan berbagai macam cara, seperti *downsizing*, *outsourcing*, *rightsizing* dan *reengenering*. “*Downsizing* adalah suatu proses perampingan/pengurangan tenaga kerja maupun penurunan jumlah karyawan pada suatu Perusahaan” (Cascio dan Wynn dalam Lewis; 2013). Menurut Cameron dalam west (2000), “*downsizing* merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi agar terjadi kenaikan efisiensi, meningkatnya produktivitas serta kompetisi yang sehat dalam Perusahaan”.

Pensiun Dini

Pensiun (*retirement*) adalah titik dimana seseorang berhenti bekerja/terikat secara formal dari lingkungan pekerjaan dalam satu perusahaan/organisasi. umumnya usia 60-65 tahun (Dessler;2015). Pensiun dini di era ini menjadi lebih cepat, dimana usia normal pensiun dini adalah 56 tahun. Saat ini lebih cepat dibandingkan sebelumnya karena tawaran program pensiun dini tersebut. Dessler (2015) menjelaskan, bahwa program pensiun dini adalah suatu penawaran yang diperuntukkan bagi tenaga kerja untuk keluar/berhenti dari Perusahaan. Bukan dalam bentuk pemberhentian kerja melainkan secara sukarela dan bebas sehingga karyawan tidak merasakan tekanan. Program pensiun dini adalah tawaran kemanusiaan. Dimana karyawan tidak dikeluarkan dengan cara tidak hormat, melainkan dikeluarkan dengan pemberian kompensasi sehingga pegawai tetap merasa dihargai.

Kompensasi menurut Dessler (2015) adalah “setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang di berikan kepada karyawan dari hasil pekerjaannya”. Adapun jenis kompensasi karyawan dapat dibagi menjadi dua komponen utama:

1. Upah langsung (*direct financial payments*) berupa upah, gaji, insentif, komisi atau bonus.
2. Upah tidak langsung (*indirect financial payments*) berupa tunjangan contohnya: asuransi, liburan akhir tahun bersama perusahaan, penggantian biaya kesehatan bagi karyawan dll.

Persepsi

Menurut Ivancevich (2006), “persepsi didefinisikan sebagai proses kognitif dimana seorang individu memberikan arti pada lingkungan”. Hal tersebut melibatkan pengorganisasian dan penerjemahan berbagai stimulus menjadi suatu pengalaman psikologi. Pribadi/individu dibombardir secara konsisten dengan stimulus lingkungan membuat indera penglihatan, pendengaran, penciuman, pengecapan, serta sentuhan terpengaruh. Individu berusaha merasionalisasikan stimulus lingkungan dengan pengamatan, pemilihan, dan penerjemahan.

Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Mengambil Pensiun Dini

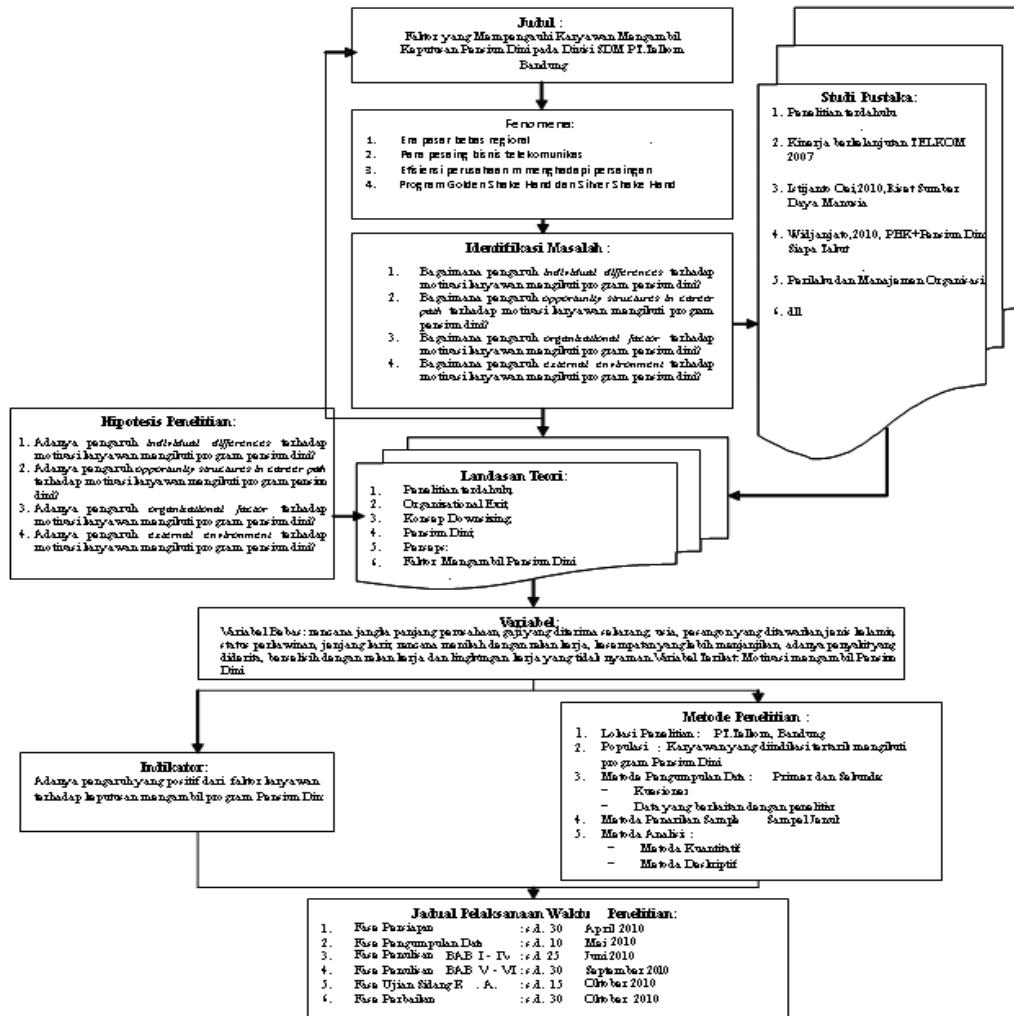
Menurut Ivancevich, motivasi terbentuk setidaknya oleh tiga komponen yang berbeda, yaitu: arah, intensitas dan ketekunan. Arah menunjuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh seorang individu ketika disajikan sejumlah tindakan alternatif. Intensitas merujuk pada kekuatan dari respon individu ketika pilihan arah dibuat. Ketekunan merujuk pada kekuatan yang menetapkan dari perilaku, atau berapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha. Menurut Feldman dalam Robeiro (2022), terdapat empat faktor yang akan mempengaruhi karyawan terhadap keputusannya untuk melakukan pensiun dini:

1. *Individual differences*: riwayat kerja, demografi (status perkawinan, ras, dan jenis kelamin serta kondisi kesehatan karyawan).
2. Peluang di jalur karir
3. Faktor internal/lingkungan perusahaan
4. Faktor external/lingkungan luar

Diperlukan pengelolaan yang lebih baik pada faktor-faktor diatas, agar dapat memberikan keuntungan baik dari sisi karyawan maupun dari sisi perusahaan sehingga program pensiun dini ini dapat berjalan secara efektif, dan perusahaan dapat mencapai tujuannya atas pelaksanaan kebijakan pensiun dini tersebut.

Kerangka Berfikir

Gambar 3.2
KERANGKA BERFIKIR



Gambar.1 Kerangka Berfikir

Hipotesis Penelitian

Penelitian ini melibatkan 2 (dua) variabel:

1. Variabel bebas, berdasarkan teori Feldman dapat disimpulkan persepsi karyawan terhadap motivasi mengikuti pensiun dini;
 1. *Individual differences*, faktor-faktor internal individu seperti: gaji yang diterima sekarang, usia, pesangon yang ditawarkan, jenis kelamin, status perkawinan, adanya penyakit yang diderita.
 2. *Opportunity structures in career path*, seperti : jenjang karir yang ditawarkan sangat menjanjikan karyawan, berselisih dengan rekan kerja.
 3. *Organizational factors*, seperti: rencana jangka panjang perusahaan untuk mengefisienkan biaya tenaga kerja, rencana menikah dengan rekan kerja karena adanya peraturan perusahaan yang tidak mengizinkan, lingkungan kerja yang tidak nyaman
 4. *External environment*, faktor lingkungan luar, baik diluar individu maupun perusahaan, seperti: kesempatan yang lebih menjanjikan.

2. Variabel terikat (*dependent variabel*), variabel terikat dalam hal ini adalah keputusan mengambil pensiun dini.

Berdasarkan teori – teori diatas maka penulis ingin mengetahui apakah factor-faktor *Individual differences, Opportunity structures in career path, Organizational factors*, dan *External environment* mempunyai pengaruh positif terhadap keputusan karyawan mengambil pensiun dini.

METODOLOGI

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian menjelaskan, yang menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Populasi dan Sampel

Subjek penelitian adalah seluruh karyawan unit Sumber Daya Manusia (SDM) kantor pusat PT. Telkom dengan menggunakan sampel jenuh untuk seluruh populasi yang diambil. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian unit Sumber Daya Manusia yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kuantitatif, dimana penelitian bersifat ekplanatif (penjelasan). Dimana berfokus pada pengaruh antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesis. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam keputusannya mengambil pensiun dini yang terdiri dari *Individual differences*(X_1), *Opportunity structures in career path* (X_2), *Organizational factors* (X_3), *External environment* (X_4) terhadap keputusan mengambil pensiun dini (*variable Y*) PT.Telkom. Penelitian ini menggunakan variabel tidak bebas (*dependent variable*) yang dapat disebut dengan variabel Y (keputusan mengambil pensiun dini) danempat variabel, yaitu dengan perincian variabel bebas (*independent variable*) disebut variabel X, yaitu:

- a. *Individual differences* (X_1), yaitu faktor-faktor internal dari individu yang mempengaruhi respon individu, terdiri dari faktor gaji, usia, kompensasi pensiun dini dan status menikah. Dalam penelitian ini dilihat bagaimana besarnya gaji, usia produktif, ketertarikan dengan besarnya kompensasi pensiun dini dan banyaknya tanggungan menjadi faktor yang mempengaruhi pensiun dini.
- b. *Opportunity structures in career path* (X_2), adalah struktur jenjang karir atau tahapan karir karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian ini melihat bagaimanakah jenjang karir yang ada di dalam perusahaan dan apakah besarnya kesempatan seorang karyawan untuk naik jabatan membuat karyawan memutuskan atau tidak memutuskan mengambil pensiun dini.
- c. *Organizational factors* (X_3), faktor organisasi atau perusahaan yang akan diteliti terdiri dari rencana jangka panjang perusahaan untuk merestruktisasi sumber daya manusia perusahaan agar lebih lincah dalam menghadapi kompetisi yang ada dan program pelatihan pensiun dini.

- d. *External environment (X₄)*, faktor lingkungan luar baik diluar individu maupun perusahaan, yang terdiri dari peluang untuk membuka usaha baru, kesempatan kerja dengan tantangan dan gaji yang lebih dari sebelumnya serta faktor keberhasilan/kegagalan karyawan yang sudah melakukan pensiun dini.

Metode Pengumpulan Data

a) Sumber Data

1. Data Primer

Data primer menggunakan data internal yang didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada partisipan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder didapatkan dari website dan jurnal dan publikasi yang dikeluarkan oleh PT.Telkom.

b) Teknik Pengumpulan Data

1. Survey, alat survey yang digunakan adalah dengan metode kuesioner. Metode kuesioner memiliki keunggulan seperti: irit biaya, efektif waktu, hemat tenaga, tanpa nama/identitas, sehingga diharapkan responden bersikap terbuka, tidak mendapat tekanan dalam menjawab pertanyaan sehingga jawabannya dapat dianggap valid. Adapun kelemahan metode ini antara lain: penerapannya terbatas (tidak dapat diberikan kepada populasi yang pendidikannya kurang, terlalu muda/terlalu tua maupun yang mengalami cacat fisik. Keakuratan responden dalam merespon pertanyaan kurang dapat diandalkan. Karena bisa saja responden salah dalam memaknai pada pertanyaan yang diajukan sehingga berpengaruh terhadap kualitas informasi yang diterima. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, maka dibuat disusun daftar pertanyaan yang runtun, jelas dan mewakili tujuan dari penelitian. Selain itu, dapat ditambah dengan wawancara langsung agar informasi yang didapat lebih jelas. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden yang terpilih dan telah mendapatkan ijin oleh responden. Kuesioner merupakan rincian daftar pernyataan yang disusun secara tertulis dan sistematis sesuai tujuan penelitian. Bentuk kuesioner yang disusun berupa pertanyaan tertutup dan setiap subyek diminta untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang telah ditentukan. Seluruh variabel yang diteliti akan menggunakan skala *Likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator yang terdapat pada tabel skala likert tersebut dapat dijadikan pedoman menyusun pertanyaan/pernyataan yang akan ditanyakan kepada responden. Untuk setiap jawaban pada item pertanyaan skala pengukurannya sebagai berikut :

Tabel. 1 Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Wawancara, wawancara dilakukankan dengan mengajukan pertanyaan pada karyawan secara pribadi. Cara ini dilakukan untuk memperoleh informasi tentang diri karyawan dan informasi lain yang tidak terdapat dalam kuesioner.

Metode Analisis

Uji Validitas, Validitas adalah tingkat keakuratan atau kesesuaian alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid apabila alat ukur yang dipergunakan dapat memperoleh data yang akurat atau alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya dapat di ukur. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pernyataan-pernyataan pada kuesioner yang harus dibuang/ diganti karena dianggap tidak relevan. Validitas umumnya dikelompokkan kedalam tiga kelompok besar, yaitu validitas isi (*content validity*), validitas berdasarkan kriteria (*criterion-related validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*). Uji validitas adalah mengukur hubungan antara variabel dengan total skor variabel. Cara mengukur validitas konstruk adalah dengan mencari hubungan antara tiap-tiap pertanyaan dengan total skor menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* berikut :

$$r = \frac{N \left(\sum_{i=1}^N X_i Y_i \right) - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right) \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right)}{\sqrt{\left[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N X_i \right)^2 \right] \left[N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^N Y_i \right)^2 \right]}}$$

dimana r : koefisien korelasi *product moment*
 X : skor tiap pertanyaan / item
 Y : skor total
 N : jumlah responden

Koefisien korelasi tabel (r tabel) sebesar 0,300. Koefisien ini menjadi ambang batas valid-nya semua butir-butir pertanyaan. Butir dengan koefisien korelasi hitung (r hitung) lebih besar atau sama dengan 0,300 dinyatakan valid dan jika kurang dari 0,300 dinyatakan tidak valid. Uji Reliabilitas, validitas berhubungan dengan ketepatan, sedangkan reliabilitas berhubungan dengan konsistensi. Metode pengujian reliabilitas yang digunakan dalam alat ukur faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pensiun dini menggunakan metode “Cronbach Alpha Reliability”. Koefisien Alpha untuk mengukur internal konsistensi dan homogenitas pada setiap pertanyaan yang berpengaruh terhadap keputusan karyawan mengambil pensiun dini. Dengan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[\frac{1 - \sum S_j^2}{S_x^2} \right]$$

- α = Koefisien Reliabilitas Alpha
- S_j = Variasi skor belahan
- K = Banyaknya belahan tes
- S_x = Variasi skor tes

Menurut Anastasi dan Urbina (1997), menyatakan koefisien reliabilitas ideal adalah 0,8 hingga 0,9. Sedangkan Pedhazur & Schmelkin menyatakan bahwa koefisien yang ideal adalah 0,5. Alat ukur diterima jika koefisien korelasinya diatas 0,5 ($\alpha > 0,5$). Analisis Data, Untuk mengetahui variabel faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan mengambil pensiun dini pada unit SDM PT.Telkom digunakan alat analisis dengan menggunakan model regresi *logistic binary*. Analisis regresi *logistic binary* digunakan untuk melihat pengaruh sejumlah variabel *independent* $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ terhadap variabel *dependent* - Y yang berupa variabel respons binary yang hanya mempunyai dua nilai atau juga untuk memprediksi nilai suatu variabel *dependent* - Y (yang hanya berupa variabel binary) berdasarkan nilai variabel-variabel independent $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$. Bentuk persamaan regresi *logistic binary* dalam penelitian ini adalah:

$$Y = b_0 + b_1 X_{1i,t} + b_2 X_{2i,t} + b_3 X_{3i,t} + b_4 X_{4i,t} + e_t$$

- Y = Keputusan Mengambil Pensiun Dini
 setiap variabel memiliki nilai sbb: nilai 1 = Pensiun Dini, nilai = 0 Tidak Pensiun Dini
- b_0 = Konstanta
- X_1 = *Individual Differences*
- X_2 = *Opportunity structures in career path*
- X_3 = *Organizational factors*
- X_4 = *External environment*
- e_t = *Error term*
- b = Koefisien regresi

Pengujian Kelayakan, Keباikan Model dan Hipotesis

Menguji Kelayakan Model Regresi *Logistic Binary*, untuk menguji kelayakan model regresi *logistic binary* digunakan *Hosmer and Lemeshow Test* yang diukur dengan *Chi-Square* atau melalui nilai probabilitas atau Sig $</> 0,05$ pada tingkat kepercayaan 95% dengan hipotesis yang perlu diuji adalah:

$H_0 = 0$ (tidak ada perbedaan nyata antara klasifikasi (Pensiun Dini dan Tidak Pensiun Dini) yang diprediksi dengan yang diamati); dipenuhi jika Sig $> 0,05$ = layak

$H_a \neq 0$ (ada perbedaan nyata antara klasifikasi (Pensiun Dini dan Tidak Pensiun Dini) yang diprediksi dengan yang diamati); dipenuhi jika Sig $< 0,05$ = tidak layak.

Model regresi *logistic binary* baru dinyatakan layak apabila analisis selanjutnya diprediksi: hasil uji menerima H_0 yang dapat dibuktikan melalui uji *Chi-Square* dengan merujuk nilai probabilitas Sig $> 0,05$. Menilai Keباikan Keseluruhan Model Regresi *Logistic Binary*, Untuk menilai keباikan keseluruhan model regresi *logistic binary (overall model fit)* adalah dengan melihat perolehan angka $-2 \text{ Log Likelihood}$ pada setiap *step number* = 0) harus semakin kecil angka $-2 \text{ Log Likelihood}$ pada setiap *step* perhitungan selanjutnya atau pada akhir perhitungan, maka model regresi akan semakin baik. Nilai $-2 \text{ Log Likelihood}$ setara dengan nilai *sum square of error* pada Anova.

Menguji Koefisien Regresi *Logistic Binary* (Hipotesis), Untuk menguji koefisien regresi (termasuk konstanta), apakah seluruh atau sebagian dari variabel bebas tersebut berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap variabel terikat dengan menggunakan *Student t test* (Uji-t) pada tingkat keyakinan 95%, dengan merujuk nilai Sig. < 0 untuk menolak H_0 . Hal ini untuk menguji hipotesis inti yang akan dibuktikan oleh studi ini, yaitu: "Ada Faktor yang Mempengaruhi Pensiun Dini" Hipotesis secara statistik dapat dituliskan sebagai berikut:

$H_0 : b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$ (seluruh atau diantaranya ada yang tidak berpengaruh)

$H_a : b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 \neq 0$ (seluruh atau diantaranya ada berpengaruh)

Sebagai dasar untuk mengambil keputusan, maka digunakan hasil Uji-t dengan merujuk nilai probabilitas melalui angka Sig. $< 0,05$ menyatakan berpengaruh dan Sig. $> 0,05$ menyatakan tidak berpengaruh, pada tingkat keyakinan 95

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden, berdasarkan usia dan Pendidikan. Hal pertama yang perlu kita perhatikan dalam bekerja, adalah pengelompokan usia kerja, ada usia produktif, usia yang sudah matang dan usia penurunan (*decline*). Menurut hasil riset usia produktif adalah sekitar 18-45 tahun. Pada usia 18-22 tahun, biasanya seseorang berniat meneruskan perguruan tinggi atau jenjang berikutnya atau yang siap bekerja dengan harapan dapat bekerja sesuai keahlian yang didapat dari sekolah seperti SMK Tata Boga, STM, dll. Yang menciptakan pola pikir sederhana, dengan bersekolah - mencari pekerjaan - menghasilkan uang. Pada usia 22-30 tahun, bagi yang belum bekerja melanjutkan Pendidikan hingga jenjang S-2 dan S-3. Usia 30-45 tahun, usia Dimana mulai memikirkan masa depan. Ingin memiliki keluarga, membeli rumah, kendaraan dll.

Tabel.2 Karakteristik Berdasarkan Usia dan Pendidikan Responden.

Pendidikan \ Usia	D3	S1	S2	Jml
20-30 tahun	3	5		8
31-40 tahun	7	9	2	18
41-50 tahun	1	16	4	21
51-60 tahun		2	1	3
Jumlah	11	32	7	50

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa responden di unit SDM lebih banyak berada pada usia 41- 50 tahun sebanyak 21 orang atau sebanyak 42 persen dengan jumlah tingkat pendidikan terbanyak pada S1 sebanyak 16 orang. Sedangkan urutan kedua adalah karyawan dengan usia 31-40 tahun, sebanyak 18 orang atau sebesar 36 persen, dengan jumlah tingkat pendidikan terbanyak di S1 yaitu sebanyak 9 orang. Sebagian besar karyawan unit SDM berada pada usia produktif dengan pendidikan S1, dimana karyawan masih memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Tabel.3 Karakteristik Berdasarkan Usia dan Masa Kerja Responden

Masa Kerja \ Usia	1-10 Tahun	11-25 Tahun	26-35 Tahun	Jml
20-30 tahun	6			6
31-40 tahun	6	8		14
41-50 tahun	1	15	9	25
51-60 tahun		2	3	5
Jumlah	13	25	12	50

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel, terlihat masa kerja 11 - 25 tahun sebanyak 25 responden pada unit SDM pada usia 41-50 tahun. Dari sini dapat di lihat bahwa loyalitas responden sangat tinggi, dimana lebih dari 50 persen responden berada masa kerja lebih dari 10 tahun dan dominan berada pada tingkat usia yang matang secara emosional untuk membuat satu keputusan mengambil pensiun dini.

Hasil Uji Instrument Penelitian

Uji validitas, validitas adalah alat ukur untuk menunjukkan sifat/tingkat kevalidan suatu alat ukur apakah alat ukur tersebut cukup akurat, stabil dan konsisten dalam melakukan pengukuran pada suatu penelitian. Hasil penelitian dapat dikatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang dikumpulkan dengan data yang sesungguhnya. Hasil perhitungan uji validitas terhadap data dinyatakan valid seperti termuat pada tabel di bawah ini:

Tabel.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig	Keputusan
<i>Individual Differences</i>	Gaji	Item 1	0,990	0,396	0,000	Valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan $Sig. < 0,05$
		Item 2	0,989		0,000	
	Usia	Item 3	0,709	0,396	0,000	
		Item 4	0,578		0,002	
		Item 5	0,512		0,009	
	Kompensasi	Item 6	0,729	0,396	0,000	
		Item 7	0,909		0,000	
		Item 8	0,741		0,000	
		Item 9	0,480		0,015	
		Item 10	0,734		0,000	
	Status menikah	Item 11	0,476	0,396	0,016	
		Item 12	0,891		0,000	
	<i>Opportunity structures in career path</i>	Jenjang karir	Item 13	0,863	0,396	
Item 14			0,635	0,001		
Item 15			0,698	0,000		
Item 16			0,795	0,000		
Item 17			0,718	0,000		
<i>Organizational factors</i>	Rencana Jk. Pjg Perusahaan	Item 18	0,726	0,396	0,000	
		Item 19	0,936		0,000	
	Program Pelatihan	Item 20	0,911	0,396	0,000	
		Item 21	0,866		0,000	
<i>External Environment</i>	Faktor Rekan Yang mengambil Pensiun dini	Item 22	0,855	0,396	0,000	
		Item 23	0,863		0,000	
		Item 24	0,682		0,000	
	Peluang	Item 25	0,666	0,396	0,000	
		Item 26	0,955		0,000	
		Item 27	0,961		0,000	

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa semua item pertanyaan kuesioner pada variabel *Individual Differences* (X_1), Peluang di jalur karir (X_2), Faktor internal (perusahaan) (X_3), dan faktor eksternal (lingkungan di luar perusahaan) (X_4) dinyatakan valid karena semua item sudah menghasilkan nilai $r > r_{tabel}$. Artinya, semua daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat diteruskan untuk menjawab permasalahan mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi karyawan mengambil keputusan pensiun dini. Uji reliabilitas digunakan untuk melihat ketepatan dan presisi instrument (angket) sebagai alat ukur, ketika angket dinyatakan valid maka angket dapat dipergunakan sebagai alat ukur. Dalam pengumpulan data, alat ukur yang konstan atau stabil akan dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*).

Tabel.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Cronbach Alpha	Keputusan
<i>Individual Differences</i>	Gaji	0,933	Reliabel karena nilai Cronbach Alpha > 0,5
	Usia	0,687	
	Kompensasi	0,771	
	Status menikah	0,881	
<i>Opportunity structures in career path</i>	Jenjang karir	0,783	
<i>Organizational factors</i>	Rencana Jk. Pjg Perusahaan	0,904	
	Program Pelatihan	0,872	
<i>External Environment</i>	Faktor Rekan yang mengambil Pensiun dini	0,782	
	Peluang	0,920	

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa semua item pertanyaan kuesioner pada variabel *Individual Differences* (X_1), Peluang di jalur karir (X_2), Faktor internal (perusahaan) (X_3), dan faktor eksternal (lingkungan di luar perusahaan) (X_4) dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach alpha* sudah > 0,5. Artinya, semua daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan diandalkan untuk menjawab permasalahan mengenai factor-faktor yang mempengaruhi karyawan mengambil keputusan pensiun dini.

Statistik Deskriptif

Deskripsi Variabel *Individual Differences*, variabel *Individual Differences* melihat 4 (*empat*) indikator, yaitu dari sisi gaji, usia, kompensasi dan status menikah.

1. Gaji, dalam penelitian ini akan dilihat apakah gaji yang diterima responden apakah dapat mencukupi kebutuhan atau bahkan melebihi standar kebutuhan responden.

Berdasarkan penilaian jawaban responden pada variabel karakteristik pribadi (X_1) diperoleh kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

- Angka 0% - 20% = Sangat Kurang
- Angka 21% - 40% = Kurang
- Angka 41% - 60% = Cukup
- Angka 61% - 80% = Tinggi
- Angka 81% - 100% = Sangat Tinggi

Tabel.6 Frekuensi Jawaban Responden per Instrumen (X_{1,1})

Jawaban Responden	Gaji			
	A1		A2	
	frq	%	frq	%
Sangat Tidak Setuju	6	12	6	12
Tidak Setuju	15	30	5	10
Kurang Setuju	14	28	24	48
Setuju	13	26	13	26
Sangat Setuju	2	4	2	4
Total	50	100	50	100
<i>Mean</i>	2		3	

Sumber: Data Primer yang diolah

Ket : frq = frekuensi

Instrumen A1 bertujuan untuk menilai pendapat responden mengenai besarnya gaji yang tidak mencukupi dengan kebutuhan hidup karyawan. Sebanyak 30 persen responden menjawab tidak setuju. Karyawan merasakan bahwa gaji yang diterima sekarang mencukupi kebutuhan hidup mereka. Instrumen A2 ingin mengetahui apakah gaji yang diterima saat ini tidak sesuai dengan target dan jumlah pekerjaan. Sebanyak 24 responden menjawab kurang setuju, dapat dikatakan bahwa TELKOM telah memberikan gaji yang sepadan dengan kerja para karyawan.

Tabel.7 Frekuensi Jawaban Responden per Instrumen (X_{1,2})

Jawaban Responden	Usia					
	A3		A4		A5	
	frq	%	frq	%	frq	%
Sangat Tidak Setuju	0	0	0	0	6	12
Tidak Setuju	2	4	0	0	4	8
Kurang Setuju	12	24	6	12	31	62
Setuju	18	36	23	46	9	18
Sangat Setuju	18	36	21	42	0	0
Total	50	100	50	100	50	100
<i>Mean</i>	4 dan 5		4		3	

Sumber: Data Primer yang diolah

Ket : frq = frekuensi

Tabel.8 Pertanyaan A3 Dikaitkan dengan Range Usia

A3 Usia	1	2	3	4	5
20-30 tahun		1	5	2	
31-40 tahun		1	3	9	5
41-50 tahun			1	7	13
51-60 tahun			3		
Jumlah	0	2	12	18	18

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa karyawan pada range usia 31-50 tahun adalah usia produktif, dimana pada range usia tersebut karyawan berani mengambil resiko untuk memulai bisnis baru dengan modal dari uang pensiun dini yang diberikan. Tetapi instrument A5 menggambarkan, walaupun mereka setuju bahwa usia mereka merupakan usia yang dapat berkarir dengan lebih maju di perusahaan lain atau memulai bisnis sendiri, tetapi mereka tidak menargetkan bahwa usia 20-50 tahun adalah saatnya untuk pensiun dini. Hal ini terlihat sebanyak 62 persen responden tidak menargetkan usia sekarang untuk mengambil pensiun dini. Dan terlihat juga pada tabel 5.8, yaitu pada sebanyak 13 orang pada umur 41-50 tahun tidak menargetkan pensiun dini.

Tabel.9 Hubungan Range Usia dan Target Mengambil Pensiun Dini

A5 Usia	1	2	3	4	5
20-30 tahun	2	2	4		
31-40 tahun	2	1	11	4	
41-50 tahun	2	1	13	5	
51-60 tahun			3		
Jumlah	6	4	31	9	0

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan dari hasil penelitian dan interpretasi bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama penelitian yang dilakukan pada 50 karyawan unit SDM PT. Telkom, Jl. Japati Bandung adalah:

1. Adanya pengaruh yang signifikan faktor *individual differences*, yang terdiri dari faktor gaji, usia, kompensasi pensiun dini yang ditawarkan dan status menikah terhadap pengambilan keputusan pensiun dini. Karyawan dengan usia produktif (30-45 tahun) dengan gaji yang dirasakan belum memenuhi standar kebutuhan hidup tertarik mengambil pensiun dini, apalagi dengan kompensasi yang ditawarkan sangat menarik. Tetapi ada karyawan tidak tertarik dengan kompensasi pensiun dini. Hal ini dikarenakan gaji yang sudah memenuhi dan bahkan melebihi standar kebutuhan hidup.
2. Sedikit atau bahkan tidak ada pengaruh faktor *opportunity structures in career path* terhadap pengambilan keputusan pensiun dini. Di dalam unit SDM tidak ada jenjang karir dikarenakan tiap pekerjaan atau divisi dibagi dalam tim-tim yang terdiri dari 5-10 orang karyawan. Oleh karena itu, faktor jenjang karir tidak mempengaruhi dalam pengambilan keputusan pensiun dini.
3. Adanya pengaruh yang signifikan faktor *organizational factors*, yang terdiri dari rencana jangka panjang perusahaan dan program pelatihan terhadap pengambilan keputusan pensiun dini. Rencana jangka panjang perusahaan untuk mengurangi karyawan dengan program pensiun dini dikomunikasikan dengan baik dengan sistem yang jelas. Hal ini membuat karyawan berani mengambil keputusan pensiun dini. Program pensiun dini ini juga didukung program pelatihan bisnis untuk memperlengkapi karyawan calon pensiun dini ketika keluar dari Telkom. Program pelatihan yang diberikan memotivasi sebagian besar karyawan untuk mengambil pensiun dini.
4. Sedikit pengaruh faktor *external factors*, yang terdiri dari peluang bisnis baru, faktor rekan kerja yang sukses, tantangan pekerjaan lain serta gaji yang ditawarkan pekerjaan lain terhadap pengambilan keputusan pensiun dini. Melalui wawancara dengan responden, karyawan yang sudah melakukan pensiun dini cenderung kembali ke Telkom dan bahkan gagal dalam usaha mereka. Hal ini disebabkan oleh pola kerja PT. Telkom yang berdasarkan perintah atasan menyebabkan karyawan tidak terbiasa dalam lingkungan bisnis yang keras. Ketakutan gagal seperti yang dialami senior mereka membuat responden tidak mengambil pensiun dini.

PENELITIAN LANJUTAN

Masih melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui lebih jauh Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Pensiun Dini Karyawan pada Unit SDM PT. Telekomunikasi, Tbk Bandung

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya berterima kasih kepada rekan saya, bpk anantha Zakharia, SE; MM atas dukungan materilnya. Sehingga jurnal ini dapat terbit.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif Edisi Kedua. Penerbit:

Kencana Prenamedia Group Kediri

Dessler, Gary, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14. Penerbit Salemba Empat Jakarta

Dwinanda, Dela; 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Mengambil Pensiun Dini; Jakarta; Universitas Indonesia

Feldman, C.Daniel. 1994. *The Decision to Retire Early : A Review and Conceptualization*, *Academy of Management Review*, Vol. 19. p. 285 -311.

Ivancevich, John. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi. jilid 1. Jakarta: Penerbit PT Erlangga.

Kim, S. and D.C. Feldman. 1998. *Healthy, Wealthy, or Wise: Predicting Actual Acceptances of Early Retirement Incentives at Three Points in Time*. *Personnel Psychology* 51: 623-642. 2000. *Working in Retirement : The Antecedents and Consequences of Bridge Employment*. *Academy of management Journal*, forthcoming.

Lewis, Rosaland D. 2013. Job Satisfaction Among Survivors of Downsizing A comparasion. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of Requirements For The Degree Doctor of Philosophy. Capella University.

Robeiro, Marta S; Lindfors, Petra & Knudsen, Katinka. 2022. Sustainable Working Life in Intensive Care.

Simatupang (Author Family name here)

Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta

Widyaningrum, Mahmudah E. & Siswanty, Endang; 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Ubhara Manajemen Press

West, Gladys B. 2000. *The Effects of Downsizing on Survivors : A Meta-Analysis*. A Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.