

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP PROGRAM PENSIUN DINI PADA PT. TELKOM INDONESIA,Tbk
DIVISI REGIONAL V JAWA TIMUR**

Yogi Yunanto

Dosen Universitas Kadiri

Jl. Selomangleng No. 1 Kediri Telepon 0354-773032, 771649, 771017

Email: yunantoyogi@gmail.com

ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada program pensiun dini dari Divisi Regional Telekomunikasi Indonesia V Jawa Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner, studi literatur, dan wawancara dengan pihak terkait dengan tujuan penelitian. alat analisis menggunakan beberapa uji hipotesis regresi, yaitu uji F dan uji t. Jumlah sampel 76 karyawan dengan menggunakan metode Simple Random Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap program pensiun dini dari Divisi Regional Telekomunikasi Indonesia V Jawa Timur. Secara parsial, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap program pensiun dini. Nilai yang diperoleh dari penelitian ini R Square dari 0,224, yang berarti bahwa 22,4% variasi program pensiun dini dijelaskan oleh variasi dari kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi, sisanya dari 77,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini .**Kata Kunci: kepuasan kerja, komitmen organisasi, pensiun dini.***

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of job satisfaction and organizational commitment on early retirement program of Indonesian Telecommunication Regional Division V East Java. Data used in this research were obtained from questionnaires, study of literature, and interviews with parties related to the purpose of the study. Analysis tools use multiple regression hypothesis test, namely F test and t test. Total sample of 76 employees by using Simple Random Sampling method. The results showed that job satisfaction and organizational commitment simultaneously have a negative and significant influence on early retirement program of Indonesian Telecommunication Regional Division V East Java. Partially, job satisfaction variable has the most effect on early retirement program. Values obtained from this research R Square of 0,224, which means that 22,4% of early retirement program variation is explained by variation on job satisfaction and organizational commitment variables, the remaining of 77,6% is explained by other variables outside of this research.

Keyword: job satisfaction, organizational commitment, early retirement.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi perusahaan untuk dapat tetap bertahan dalam pasar kerja yang semakin kompetitif. Perusahaan akan menghadapi beberapa tren yang akan menantang keahlian mereka dalam

mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yaitu menuanya populasi, menyusutnya jumlah tenaga kerja, meningkatnya keberagaman angkatan kerja, perubahan sifat pekerjaan, dan hubungan yang baru antara perusahaan dengan karyawan (Boone, 2007:33). Keberadaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Dalam dekade mendatang, perusahaan akan menghadapi masalah tenaga kerja yang semakin kompleks dan tuntutan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas semakin mendesak. Di sisi lain, beberapa perusahaan sering mengalami masalah dalam mengelola karyawan yang berlebih, terkhususnya karyawan yang sudah tidak produktif lagi di perusahaan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional.

Berkaitan dengan pernyataan Boone sebelumnya, menuanya populasi tenaga kerja merupakan sebuah permasalahan yang sedang banyak terjadi di beberapa perusahaan saat ini. Meningkatnya jumlah karyawan senior berarti perusahaan harus mengeluarkan dana yang cukup besar untuk membiayai gaji karyawan tersebut, karena pada umumnya gaji pegawai yang senior atau yang sudah lama bekerja dalam perusahaan lebih tinggi dibandingkan karyawan-karyawan yang junior. Kelebihan karyawan dapat dinilai tidak efektif bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan ingin “mengurangi” beberapa karyawan senior yang tidak produktif lagi sehingga dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Proses pengurangan tenaga kerja tersebut melalui *downsizing* atau perampingan.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat empat cara melakukan perampingan (*downsizing*) menurut Mondy dan Noe (2005), yaitu: *layoff*, *termination*, *early retirement*, *voluntary resignation*. *Layoff* dan *termination* adalah pemberhentian karyawan oleh perusahaan. Perbedaan antara keduanya yaitu jika *layoff* memungkinkan karyawan untuk dipanggil kembali dikemudian hari, *termination* tidak memungkinkan kondisi tersebut setelah pemberhentian. Sedangkan *early retirement* dan *voluntary resignation* merupakan program yang diberikan perusahaan sehingga karyawan dapat memilih keluar dari perusahaannya dengan dilengkapi dengan rangsangan yaitu tunjangan atau kompensasi khusus untuk mendorong karyawannya keluar dari perusahaan.

Dari keempat cara yang telah dikemukakan di atas, salah satu cara *downsizing* yang sedang banyak dilakukan di perusahaan adalah *early retirement* (pensiun dini), yaitu suatu cara untuk mengakhiri hubungan antara karyawan dan perusahaan sebelum berakhir masa pensiunnya (Davidson, 1996). Namun harus ditekankan bahwa program pensiun dini ini

adalah penawaran yang diberikan kepada karyawan untuk keluar dari perusahaan, bukan suatu pemberhentian kerja, sehingga karyawan yang memilih untuk mengambil pensiun dini harus secara sukarela dan bebas dari tekanan.

Program pensiun dini dilakukan perusahaan di Indonesia berdasarkan dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 167 mengenai pemutusan hubungan pekerja 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.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. atau disingkat PT. Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia. Sumber daya manusia (SDM) Telkom merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu Telkom mengubah cara pandangya terhadap SDM yang dimiliki sebagai *Human Capital*. Telkom pertama kali menawarkan Program Pensiun Dini (PENDI) tahun 1995, waktu itu sebanyak 5.188 pegawai mengikuti program tersebut. Program tersebut merupakan bagian dari proses transformasi bisnis Telkom menjadi perusahaan yang fokus mengelola portofolio T.I.M.E. (Telecommunications, Information, Media, Edutainment). Tujuan lain diadakannya program pensiun dini ini adalah kondisi teknologi yang 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 dipangkas.

Terhitung sejak tahun 2002 hingga 2009 sudah sekitar 12 ribu pegawai yang mengambil program pensiun dini. Peserta program Pensiun Dini tahun 2009 membludak dari 1.200 karyawan yang ditargetkan ternyata sebanyak 1.648 karyawan yang mendaftar yang membuat Telkom harus membentuk Komisi Pensiun Dini Nasional (KPDN) dan Komisi Pensiun Dini Area (KPDA) untuk menyeleksi para peserta pensiun dini agar tepat sasaran sesuai dengan keinginan perusahaan.

Menurut Eddy Kurnia, *Vice President Public and Marketing Communication Telkom*, “Program Pensiun Dini merupakan bagian dari corporate strategy yang dimaksudkan untuk mencapai jumlah dan komposisi karyawan optimum guna menciptakan kecepatan, keahlian dan efisiensi untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan”.

Program pensiun dini ini sejalan dengan pelaksanaan *Master Plan Human Capital 2011-2015* yang diperkirakan akan mengurangi jumlah karyawan Telkom sebanyak 2.870 karyawan. Program ini ditawarkan secara sukarela kepada karyawan yang dianggap telah

memenuhi persyaratan tertentu, (terkait pendidikan, usia, jabatan dan kinerja). Program Pensiun Dini (Pendi) terutama ditujukan kepada karyawan yang berumur di atas 48 tahun dengan pertimbangan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan kemampuannya di bidang lain, selain persaingan yang sangat ketat serta tuntutan bisnis perusahaan yang semakin besar. Program ini menarik dari segi kompensasi, insentif dan fasilitas pensiun dini yang akan diberikan kepada karyawan. Pihak manajemen dalam melaksanakan program harus mementingkan kesejahteraan kedua belah pihak, baik pihak karyawan maupun perusahaan harus memberikan hasil yang nyata terhadap kelangsungan perusahaan.

Sejak tahun 2002 hingga 31 Desember 2011 Telkom telah mengalokasikan dana sebesar Rp 7 triliun sebagai kompensasi bagi sebanyak 13.414 karyawan yang mengikuti program ini. Selama tahun 2011, lebih dari 750 karyawan berpartisipasi dalam program pensiun dini, sehingga PT. Telkom berkesempatan untuk merampingkan jumlah SDM dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Namun ternyata pelaksanaan program pensiun dini tersebut berdampak pada meningkatnya jumlah karyawan yang ingin mengajukan pensiun dini atas permintaan sendiri dan karyawan yang mengambil program pensiun dini tersebut merupakan karyawan yang dianggap masih memiliki produktivitas kerja yang tinggi bagi perusahaan.

Beehr dalam Taylor (1995) menyatakan bahwa karyawan 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 dan komitmen organisasi.

Dari faktor-faktor yang dijelaskan di atas, faktor yang cukup menarik adalah mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui hal tersebut lebih lanjut. Dimana menurut Mathis dan Jackson (2009:121-122) kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang”, sedangkan komitmen organisasional adalah “tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi”. Apabila karyawan memiliki rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, maka hal itu akan menimbulkan kecenderungan bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Begitu pula jika karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

Dari penelitian selanjutnya diungkapkan oleh Robbins (2008:112) yaitu karyawan yang keluar dari pekerjaannya merupakan salah satu respon dari ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui apakah terjadi hal yang sama di PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional V Jawa Timur bahwa meningkatnya keputusan karyawan untuk pensiun dini dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawannya. Untuk itu, peneliti ingin membuat suatu penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Program Pensiun Dini Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk. Divisi Regional V Jawa Timur”**.

METODE PENELITIAN

Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *Simple Random Sampling*, yaitu metode penarikan sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan asumsi bahwa populasi tersebut berdistribusi normal

Pengujian Data Penelitian

Analisis deskriptif kuantitatif merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel

Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data yang diperlukan dalam pembahasan ini melalui dua tahap penelitian, yaitu:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur-literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan, baik melalui observasi, penyebaran kuesioner kepada para pegawai, dan wawancara.

Penelitian Lapangan dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.
- b. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi.
- c. Kuesioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yakni pengujian regresi secara parsial dan secara simultan ternyata variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap program pensiun dini pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

Pengaruh kepuasan kerja melalui pengujian regresi, ternyata ada pengaruh yang negatif antara kepuasan kerja dengan program pensiun dini. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berdampak terhadap keputusan untuk mengambil pensiun dini, dimana semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan maka dampaknya akan semakin meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mengajukan pensiun dini. Namun, pada hasil penelitian ini menunjukkan gambaran kepuasan kerja mayoritas responden berada pada tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Gambaran kepuasan pada indikator-indikator gaji dan pendapatan, tingkat pekerjaan, kesempatan promosi, keamanan kerja, dan ukuran organisasi mayoritas responden terpuaskan. Kecuali pada

indikator gaji dan pendapatan, mayoritas karyawan kadang terpuaskan dan kadang tidak terpuaskan. Namun di sisi lain, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memengaruhi keputusan karyawan untuk mengambil pensiun dini pada tingkat rendah.

Dengan demikian, meskipun pada kenyataannya program pensiun dini ini telah terlaksana dengan baik, dimana pada tahun 2009 karyawan yang ditargetkan sebanyak 1.200 ternyata membludak menjadi 1.648 karyawan yang mendaftar, ketika program tersebut dihubungkan dengan kepuasan kerja, atribut-atribut yang ada hanya berhubungan lemah, sehingga nilai kepuasan tersebut hanya sebatas pertimbangan kecil dalam mengajukan pensiun dini atas permintaan sendiri.

Berdasarkan hasil uji regresi yakni antara komitmen organisasional dengan program pensiun dini, ternyata ada pengaruh yang negatif namun tidak signifikan dengan program pensiun dini. Hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa responden didominasi oleh karyawan yang telah memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, karena mayoritas karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah karyawan yang telah bekerja selama 11 - 30 tahun yang artinya mereka telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan beberapa subvariabel yakni Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif.

Komitmen Afektif karyawan Telkom dapat dikatakan berada pada tingkatan yang relatif tinggi. Hal ini dapat tergambarkan dari mayoritas responden memiliki nilai-nilai yang sesuai antara nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang mereka anut. Seorang karyawan yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai yang berlaku pada perusahaan akan cenderung merasa nyaman berada di dalam organisasi tersebut. Mayoritas responden juga menyatakan kesediaannya bekerja melebihi dari yang diharapkan untuk membantu perusahaan berhasil. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Telkom memiliki alasan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi. Sejalan dengan pendapat Robins (2008:101) "Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya".

Komitmen Berkelanjutan atau *continuance commitment* adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut (Robbins, 2008:101).

Berkaitan dengan Komitmen Berkelanjutan karyawan Telkom, dapat dikatakan bahwa Komitmen Berkelanjutan karyawan berada pada tingkatan yang relatif tinggi. Dapat terlihat dari adanya ketertarikan untuk setia pada perusahaan karena adanya jaminan atas

pengembangan karir. Selanjutnya mengenai ketepatan waktu karyawan datang ke kantor ditanggapi dengan baik dan dikatakan pada tingkatan tinggi. Namun hal ini tetap perlu menjadi perhatian bagi pihak perusahaan untuk melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Selain itu, subvariabel terakhir adalah Komitmen Normatif. Komitmen Normatif karyawan Telkom dapat dikatakan berada pada tingkatan yang tinggi. Hal ini dapat terlihat dari indikator rasa bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan ini yang ditanggapi sangat baik oleh responden.

Tingginya loyalitas dan komitmen, maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan dengan bertanggung jawab atas segala pekerjaan sehingga dengan adanya komitmen yang kuat tidak memengaruhi karyawan untuk mengajukan pensiun dini.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Beehr dalam Taylor (1995) dan Adams, dkk (2002) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor karyawan untuk mengambil pensiun dini. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tanggapan responden yaitu responden dengan tingkat komitmen pada kategori tingkat sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi memiliki kecenderungan untuk mengambil pensiun dini pada tingkat yang rendah.

Hasil penelitian ini disebabkan dengan metode penelitian yang kurang lengkap seperti pada jumlah indikator pada program pensiun dini yang masih kurang sehingga pengukuran terhadap indikator lainnya masih diperlukan. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga kondisi karyawan memang cenderung sama. Faktor lain yang berpengaruh pada hasil penelitian adalah waktu dan kondisi perusahaan dimana pada saat tahun penelitian ini, PT. Telkom tidak membuka penawaran kepada karyawannya untuk mengajukan pensiun dini dikarenakan pertimbangan kemampuan anggaran tahunan dan likuiditas perusahaan sedang tidak stabil sehingga anggaran biaya untuk program pensiun dini dikesampingkan terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dibuat suatu konsep sebagai implikasi manajerial untuk solusi alternatif dan evaluasi dari program pemutusan hubungan kerja dalam lingkup program pensiun dini. Program ini dilakukan dengan tahap awal adalah sosialisasi kepada seluruh karyawan yang menjadi target sasaran. Selanjutnya adanya pengajuan usulan dari 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 berpendidikan rendah, karyawan yang tidak produktif dan karyawan yang memiliki kualitas mutu personal yang rendah. Selain seleksi maka dilakukan pula survei kepuasan kerja berdasarkan atribut yang menjadi prioritas dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan di perusahaan, survei kepuasan kerja ini berguna sebagai tolak ukur pelaksanaan kepuasan kerja yang terjadi di perusahaan dari sudut pandang karyawan yang mengajukan usulan pensiun dini sebagai masukan untuk perbaikan dan penyebab keinginan pensiun dini atas permintaan sendiri.

Implikasinya adalah sebagai langkah menuju restrukturisasi perusahaan dan program pemutusan hubungan kerja yang paling tepat, manusiawi serta menguntungkan kedua belah pihak baik perusahaan atau pihak karyawan. Konsep ini secara garis besar akan ditinjau dari program pensiun dini yang telah berjalan, sosialisasi program pensiun dini, pengajuan pensiun dini oleh karyawan kepada perusahaan, fasilitas yang didapat dari pensiun dini, respon terhadap program dan rancangan pensiun dini terbaik.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap program pensiun dini pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dan untuk mengetahui variabel apa yang paling berpengaruh. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja (X_1) dan komitmen organisasional (X_2) terhadap program pensiun dini pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Secara parsial, variabel kepuasan kerja (X_1) merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap program pensiun dini pada PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, sehingga hipotesis kedua terbukti dan dapat diterima.

SARAN

Berdasarkan pada analisis dan kesimpulan yang berkaitan dengan penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diajukan adalah:

Saran Untuk Perusahaan

1. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur perlu memilih cara yang efektif dan efisien dalam penawaran program pensiun dini, yang baik dan dirasakan manfaatnya oleh perusahaan maupun karyawan.
2. Kompensasi yang ditawarkan dalam pensiun dini dibuat lebih menarik, sehingga karyawan tertarik untuk mengambil pensiun dini.
3. Penilaian berkarya dilakukan lebih optimal, sehingga dapat diketahui karyawan yang memang tidak memiliki kemungkinan untuk berkembang dalam karirnya. Dengan begitu perusahaan mengetahui karyawan yang menjadi target ditawarkan pensiun dini.
4. Karyawan diberikan suatu seminar berkaitan dengan gambaran usaha-usaha yang mungkin dilakukan setelah mengambil pensiun dini, meliputi besarnya kompensasi yang akan diterimanya.
5. Karyawan yang dirasa perlu mengambil pensiun dini oleh perusahaan, ditawarkan langsung secara personal untuk mengambil pensiun dini.

Saran Untuk Penelitian Mendatang

1. Bagi peneliti-peneliti berikutnya yang ingin mengadakan penelitian serupa, agar dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan mengangkat objek penelitian pada perusahaan lainnya dengan jenis pekerjaan yang berbeda.
2. Menambahkan variabel bebas selain kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang mungkin berpengaruh terhadap keputusan untuk mengambil pensiun dini.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, Gary A., Julie Prescher, Terry A. Beehr, dan Lawrence Lepisto. 2002. *Applying Work-Role Attachment Theory To Retirement Decision-Making. International Journal Aging And Human Development*, (Online), Vol. 54, No.2, pp. 125-137, (<http://www.choixdecariere.com/pdf/5873/45.pdf>, diakses 30 Oktober 2012).

Appelbaum, Steven H., Eric Paton dan Barbara Shapiro. 2003. *The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy. Journal Of European Industrial Training*,

(Online), Vol. 27, No.1, (<http://www.appelbaumconsultants.com>, diakses 15 September 2012).

Aydogdu, Sinem, dan Baris Asikgil. 2011. *An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention. International Review of Management and Marketing*, (Online), Vol.1, No.3, pp. 43-53, (www.econjournals.com, diakses 30 Oktober 2012).

Azwar, Saifuddin. 2007. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Boone, Louis E. dan David L. Kurtz. 2007. *Pengantar Bisnis Kontemporer 1*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat. (Online), (<http://books.google.co.id/books>, diakses 25 September 2012).

Davidson, Wallace N., Dan I. Worrell dan Jeremy B. Fox. 1996. *Early Retirement Programs and Firm Performance. Academy Of Management Journal*, (Online), Vol. 39, No. 4, pp.970-984, (<http://www.jstor.org/discover/>, diakses 29 September 2012).

Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Edisi 10. Jakarta: Prenhallindo.

Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Cetakan ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Mein, Gill, Pekka Martikainen, Stephen A. Stansfeld, Eric J. Brunner, Rebecca Fuhrer, dan Michael G. Marmot. 2000. *Predictors Of Early Retirement In British Civil Servant. Department Of Epidemiology a 75 Public Health*, (Online), No. 29, 529-536, (<http://ageing.oxfordjournals.org/content/29/6/529.full.pdf>, diakses 1 oktober 2012).

Mondy, R.Wayne dan Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Laporan Tahunan 2011, (Online), (<http://www.telkom.co.id>, diakses 15 Januari 2015).

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bandung: Pustaka Setia.

Shacklock, Kate dan Yvonne Brunetto. *Employees' Perceptions Of The Factors Affecting Their Decisions To Retire, International Journal Of Organisational Behaviour*, (Online), Vol. 10, No. 5, (<http://www.usq.edu.au>, diakses 15 September 2012).

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suwatno dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Taylor, Mary Anne dan Lynn Mcfarlane Shore. 1995. Predictors of Planned Retirement Age: An Application of Beehr's Model, *Psychology and Aging*, (Online), Vol. 10, No.1.76-83, (<http://www-rohan.sdsu.edu>, diakses 29 September 2012).

Umar, Husein. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, (Online), (www.bpkp.go.id/uu/, diakses 29 Januari 2015).