

## Alasan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengundurkan diri dalam rangka program pensiun sukarela (PPS) 2006

Setya Pratiwi Andajani, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=107648&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Kondisi makro ekonomi Indonesia yang buruk karena inflasi yang tinggi sebagai dampak dari kebijakan Pemerintah menaikkan harga BBM di bulan Maret dan Oktober 2005 menyebabkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau BNI mengalami penurunan laba, tercatat per 30 September 2005 sebesar Rp.1,76 triliun turun dari Rp.2,32 triliun pada periode sama tahun 2004 dan oleh karena itu BNI perlu terus melakukan perbaikan-perbaikan di dalam intern perusahaan salah satunya adalah perbaikan sumber daya manusia (SDM).

Salah satu program BNI yang berkaitan dengan perbaikan sumber daya manusia adalah Program Pensiun Sukarela (PPS) tahun 2006. Jumlah pegawai BNI semakin bertambah banyak sedangkan kompetensi dan kualifikasinya kadang tidak sesuai dengan kebutuhan BNI pada saat ini. Program ini ditujukan terutama untuk para pegawai yang memiliki performa kinerja yang rendah atau low performance dan diharapkan setelah program tersebut dilaksanakan, pegawai-pegawai yang ada di lingkungan BNI hanya pegawai-pegawai yang memiliki performa kinerja baik, bermotivasi kerja tinggi, kompetensi dan kualifikasinya sesuai dengan kebutuhan BNI. Akhir dari Program Pensiun Sukarela (PPS) mengarah kepada efisiensi biaya tenaga kerja (labor cost) karena program tersebut adalah program pengurangan jumlah pegawai yang ada di lingkungan BNI. Walaupun begitu BNI dalam mengeluarkan program-program yang berkaitan dengan pengurangan pegawai atau pemutusan hubungan kerja dengan pegawai selalu mengacu pada Undang-Undang No.13 tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan.

Dalam rangka program ini, BNI menyediakan dana Rp.150 milyar untuk uang pesangon bagi kurang lebih 500 orang peserta Program Pensiun Sukarela (PPS) 2006 akan tetapi dalam pelaksanaannya ternyata peminatnya melebihi perkiraan yaitu sebanyak 1.091 orang pegawai. Besarnya jumlah pegawai BNI yang berminat pada Program Pensiun Sukarela (PPS) 2006 melebihi perkiraan tersebut berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa alasan utama atau terbesar para pegawai tersebut memutuskan untuk pensiun sukarela adalah karir yang tidak lagi berkembang atau kendala dalam karir yang merupakan salah satu dari alasan-alasan yang diungkapkan dalam surat pengunduran diri pegawai yang antara lain kendala karir, imbalan yang tidak sesuai, pekerjaan, kondisi kesehatan, masalah keluarga, kondisi usia yang lanjut, dan lain-lain (buka usaha sendiri, melanjutkan sekolah dan aktif dalam parpol) dan dari hasil interview mendalam dengan 10 orang pegawai BNI yang mengajukan surat pengunduran diri di wilayah JABOTABEK diperoleh 1 alasan lainnya lagi yang tidak mereka ungkapkan di dalam surat pengunduran diri yaitu tertarik pada jumlah pesangon yang diberikan oleh manajemen BNI bagi peserta Program Pensiun Sukarela (PPS) 2006. Para pegawai tersebut mengungkapkan bahwa ketertarikan terhadap uang pesangon yang diberikan oleh BNI bagi peserta PPS bukanlah merupakan alasan utama mereka pensiun tetapi merupakan alasan tambahan dari alasan-alasan yang mereka sampaikan dalam surat pengunduran diri.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari data sekunder yaitu hasil rekap seluruh surat pengunduran diri pegawai BNI dalam rangka mengikuti Program Pensiun Sukarela (PPS) 2006 sebanyak 1.091 surat yang berhasil dikumpulkan oleh Divisi SDM BNI baik dari kantor BNI dalam negeri maupun luar negeri dan untuk memperkuat data penelitian ini dilakukan interview mendalam dengan beberapa pegawai BNI yang mengajukan surat pengunduran diri dan pejabat SDM BNI yang menangani PPS. Profil pegawai BNI yang mengajukan surat pengunduran diri dalam rangka PPS secara umum mayoritas berjenis kelamin laki-laki, berusia diatas 50 tahun, berpendidikan S1, berjenjang jabatan Asisten Manager, berasal dari kantor cabang, dan berkinerja bagus karena penilaian yang diperoleh pegawai diatas 5KN (Kredit Nilai) dalam 3 tahun atau rata-rata per tahunnya 2 KN (katagori baik sekali). Apabila dilihat secara lebih detail lagi antara profit pegawai BNI yang disetujui pensiun dan tidak disetujui terdapat beberapa perbedaan antara lain profit pegawai BNI yang disetujui pensiun mayoritas adalah berusia 40-49 tahun, berpendidikan SMU dan dilengkapi dengan rekomendasi dari Pemimpin Unitnya sedangkan profit pegawai BNI yang tidak disetujui pensiun mayoritas adalah pegawai usia 50 tahun keatas, berpendidikan S1 dan semua surat pengunduran diri pegawai yang tidak disetujui pensiun tersebut tidak disertai rekomendasi dari Pemimpin Unitnya. Dan hasil analisa korelasi variabel-variabel individu dan variabel-variabel lingkungan keda pegawai dengan variabel alasan pensiun pegawai ditemukan sebagai berikut:

1. Pada pegawai BNI yang disetujui pensiun (549 orang)

Diantara 4 variabel individu yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan dan jenjang jabatan ditemukan hanya variabel usia yang terdapat hubungan atau korelasi dengan alasan pensiun pegawai dan tingkat hubungannya cukup erat yang artinya bahwa usia cukup menentukan alasan pensiun para pegawai BNI yang disetujui permintaan pensiun sukarelanya. Diantara 3 variabel lingkungan kerja pegawai yaitu unit kerja, penilaian dan rekomendasi, 2 diantaranya yaitu variabel penilaian dan rekomendasi ditemukan adanya hubungan atau korelasi dengan variabel alasan pensiun pegawai tetapi tingkat hubungannya lemah yang artinya bahwa besar kecilnya penilaian dan ada tidaknya rekomendasi yang diperoleh pegawai dari Pemimpin Unitnya kurang menentukan alasan pensiun para pegawai BNI yang disetujui permintaan pensiun sukarelanya.

2. Pada pegawai BNI yang tidak disetujui pensiun (542 orang)

Diantara 4 variabel individu yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan dan jenjang jabatan ditemukan hanya variabel usia dan variabel jenjang jabatan pegawai yang terdapat hubungan atau korelasi dengan variabel alasan pegawai pensiun tetapi tingkat hubungannya lemah yang artinya bahwa usia pegawai dan jenjang jabatan yang disandang pegawai tidak cukup atau kurang menentukan alasan pensiun pegawai yang tidak disetujui permohonan pensiun sukarelanya sedangkan variabel-variabel lingkungan kerja yang terdiri dari variabel unit kerja, penilaian dan rekomendasi tidak ditemukan adanya korelasi dengan variabel alasan pensiun pegawai.

Melihat profil pegawai BNI yang mengajukan surat pengunduran diri untuk ikut dalam Program Pensiun Sukarela (PPS) mayoritas berpendidikan tinggi dan berkinerja bagus tampak dari penilaian yang diperoleh pegawai diatas 5KN dalam 3 tahun terakhir atau rata-rata dalam satu tahun mendapatkan penilaian dengan katagori baik sekali, BNI berpotensi besar kehilangan pegawai-pegawai potensialnya (berpendidikan tinggi dan berkinerja bagus) yang tentu saja akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan apabila tidak ada perbaikan berkaitan dengan perencanaan karir pegawai atau promosi pegawai karena alasan utama para pegawai tersebut memutuskan untuk pensiun sukarela adalah adanya kendala dalam karirnya. Kebijakan

level maksimal sebaiknya memang dihapus agar pegawai masih bisa mengembangkan karirnya. Tes untuk kenaikan jabatan seperti ODTP dan lainnya sebaiknya terjadwal rutin sehingga tidak ada pegawai yang kehilangan kesempatan untuk tes tersebut dikarenakan faktor usia sedangkan pegawai tersebut sebenarnya sudah memenuhi kualifikasi untuk itu (pendidikan, jenjang jabatan dan kredit nilai). Peran dan perhatian para pemimpin unit dalam hal ini sangat diperlukan dalam membantu perkembangan karir pegawai karena hanya mereka yang mengetahui kondisi para pegawainya dan siapa saja yang pantas dipromosikan untuk diusulkan ke Divisi SDM BNI (kantor pusat) dibantu oleh staff SDM di unitnya agar segera mendapatkan kesempatan untuk tes kenaikan jabatan tanpa menunggu lama. Unit SDM yang ada di kantor cabang juga perlu diberdayakan lagi, tidak hanya menangani masalah administrasi saja misalnya pembayaran gaji pegawai, absensi pegawai, file pegawai, dan masalah administrasi lainnya tetapi juga dapat memberikan masukan kepada pemimpin mengenai pegawai-pegawai yang pantas untuk dipromosikan dan membuat suatu perencanaan karir bagi pegawai untuk memudahkan dalam monitoring perkembangan pegawai berkaitan dengan rotasi pegawai, kinerja pegawai, penempatan pegawai dan promosi. Kecepatan Divisi SDM BNI dalam menanggapi usulan pemimpin tersebut juga sangat diperlukan. Apabila semua hal tersebut diatas benar-benar terwujud, pegawai sangat termotivasi bekerja dan BNI tidak akan kehilangan pegawai potensialnya yang berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

<hr><i>Bad macro economic condition of Indonesia because of high inflation as an effect of Government Policy raising fuel price in March and October 2005 caused a profit decrease of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk from Rp.2, 32 trillion in 2004 to Rp.1,76 trillion in 2005 and for that reason BNI needs to do some improvements in intern company such as improvements of human resources. One of BNI programs concerning HR improvements is Voluntary Retirement Program (Program Pensiun Sukarela) 2006. BNI employees rise up but their competency or qualification sometimes does not proper with the needs of BNI recently. This program was dedicated to low performance employees and after implementing this program, the remaining and the next BNI employees are expected to be high performed and motivated ones and have proper competency or qualification as BNI needs. The Program at the end referred to a labor cost efficiency for BNI because the program was an employees reducing program. In launching such HR programs, BNI always complies with the recent employment regulation namely UU RI No.1312003. The budget provided was Rp.150 billion for about 500 employees expected joining this program but in fact the BNI employees interested in this program were more than the expectation, 1.091 employees applied to retire. Based on research it is found that the exceeded amount of employees interested in this program was mostly caused by serious career problem which is one of the reasons written on employees' resigning letter. Based on a depiii interview with 10 employees who applied to resign in Jabotabek area, another reason of resigning was found namely interest in payment of the voluntary retirement program. The reason was not conveyed by employees on their resigning letters because it was not their main reason but supported their willingness to resign. The main data resources of the research was taken from secondary data namely 1.091 employees' resigning letters collected by BNI HR Division from all BNI branches both local and abroad branches. For supporting data, depth interviews with some BNI employees and HR staffs in charge of the program were executed. The general profile of resigning employees was mostly male, 50 years of age and above, Strata I (S1) of education background, Manager Assistant of job level, from operational branches, very good performed employees, and not recommended by their supervisor. In more detail, the profile of employees who had been agreed to resign was 40-49 years of age, Senior High School of education background, and recommended by their supervisor whereas the profile of employees who were not agreed to resign was 50

years of age and above, undergraduate (S 1) of education background, and not recommended by their supervisor. Based on correlation analysis of individual and employees work environment variables with employee's reasons to resign variable was found as following below:

1. BNI employees who were agreed to resign (549 persons)

Among 4 individual variables such as gender, age, education background and job level only age was found a strong enough correlation with employees retirement reason variable meaning that the age of employees affected strongly enough the employees reasons to resign variable. Among 3 work environment variables such as work unit, performance, and recommendation only performance and recommendation variables were found a correlation with employees reasons to resign variable but the correlation was weak meaning that whatever performance of employees and the existence of recommendation from supervisor less affected the employees' reasons to resign variable.

2. BNI employees who were not agreed to resign (542 persons)

Among 4 individual variables only age and job level variables were found a correlation with employees' reasons to resign variable but their correlations were weak meaning that age and job level which employees have less affected the employees' reasons to resign variable.

The work environment variables of BNI employees who were not agreed to resign were not found a correlation with the employees' reasons to resign variable. From the profile of resigning employees who are mostly high educated background and have very good performance, can be concluded that BNI are potentially losing their valuable employees if there is no any improvement in HR policies concerning employees career planning or promotion as the biggest reason of resigning employees based on their resigning letters is career problems.

HR policy of maximum level should be better deleted in order that the employees can further developed their career. Promotion tests such as ODTP (Officer Development Training Program) or the other same tests should be good scheduled so that there are no employees losing a chance of promotion. Participation and attention of employees' supervisor is required in developing employees' career because he is the only one who knows the potency of his own employees with the assistance of his HR staffs so that his employees who have been qualified could get a chance to have promotion as soon as possible through his recommendation to BNI HR Division.

HR unit staffs should be more activated not only handling administrative tasks but also give a suggestion about qualified employees to be promoted to their supervisor and design a employees career planning every year to make easier in monitoring employees rotation, performance, and promotion. The quick response of BNI HR Division staffs towards supervisor recommendations to give a chance of promotion tests for their qualified employees is badly needed.

If all of the mentioned above have been realized, BNI will have high motivated employees and will never lose their valuable employees that affect the reach of company goal.