

PERAN PROGRAM PENSIUN TERHADAP PREFERENSI CALON KARYAWAN, MOTIVASI KERJA DAN RETENSI KARYAWAN

*Fuad Mas'ud
Wahyu Diah Prastiwi*

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Abstract

Pension program is one of methods to attract and retain qualified employees needed by company. This paper is a result of library research that reports the role of pension program in attracting and retaining employees. In the future, a research needed to test empirically the extent to which the pension program successfully reach the objectives.

Abstrak

Program pensiun merupakan salah satu cara untuk menarik, memotivasi serta mempertahankan karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Artikel ini merupakan menguraikan hasil studi pustaka (library research) yang membahas peran program pensiun dalam menarik karyawan. Riset empiris di masa datang perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peran strategis program pensiun yang dilakukan oleh perusahaan.

PENDAHULUAN

Perusahaan menyediakan berbagai tunjangan dan pelayanan terutama memikat dan mempertahankan pekerjaanya yang trampil dan cakap. Tunjangan dan pelayanan pekerja adalah suatu bagian utama dari total kompensasi yang jumlahnya terus meningkat tiap tahun. Walaupun jumlahnya bervariasi sesuai dengan industri dan jenis pekerja, biaya tunjangan bagi sebagian besar perusahaan pada umumnya luar biasa besar. Perusahaan mengeluarkan sedemikian banyak uang bagi program tunjangan pekerja karena mereka percaya bahwa tunjangan tersebut akan membantu dalam hal memikat pekerja yang baik, meningkatkan moral para pekerja, mengurangi tingkat keluar-masuknya (*turnover*) pekerja, meningkatkan kepuasan pekerja, memotivasi pekerja dan meningkatkan citra organisasi dimata pekerja dan dunia usaha (image perusahaan) (Schuler dan Jackson, 2002, p.184).

Sayangnya banyak penelitian mengungkapkan bahwa tujuan-tujuan tersebut tidak terlalu dapat dicapai, terutama karena tidak memadainya komunikasi. Sebagian besar pekerja sesungguhnya tidak mengetahui tunjangan apa yang berhak diterima atau berapa besar tunjangan tersebut. Menyadari hal ini, perusahaan memulai memasarkan secara agresif paket tunjangan pekerjaanya untuk menginformasikan kepada para pekerjaanya apa yang disediakan perusahaan untuk mereka.

Tunjangan dan pelayanan bagi para pekerja pada umumnya didefinisikan sebagai pembayaran kepada pekerja untuk keanggotaan dan partisipasi mereka dalam organisasi (Schuler dan Jackson, 2002, p.183). Pembayaran ini menyediakan perlindungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan kesehatan dan kecelakaan serta memberikan jaminan pendapatan pada waktu pensiun. Tunjangan pekerja sangat penting bagi perkembangan hubungan industrial suatu perusahaan (Chao *et al.*, 1998,p.10).

Kategori terbesar program perlindungan swasta adalah pensiun, dimana program ini menjanjikan kepada para pekerja sejumlah uang yang akan diberikan pada waktu pensiun (Schuler dan Jackson, 2002, p.185). Pensiun merupakan salah satu kebiasaan / tradisi suatu tempat kerja yang paling menghibur, tanpanya pekerja dan informasi hanya memiliki dua “kaki” program masa pensiun yang tidak kokoh yaitu *Sosial security* dan tabungan (Sunoo, 1998, p.170).

Program ini menyediakan *lump sums* penting kepada tiap pekerja dan informasi yang berguna untuk manajemen dalam hal rencana suksesi, retensi karyawan, dan rekrutmen (Chittenden, 2000, p.14). Setiap perusahaan harus menaksir situasi dan kondisi, strategi, dan tujuan dalam menetapkan program pensiun yang akan ditawarkan kepada para pekerjanya. Perusahaan juga harus memastikan bahwa program pensiun yang mereka terapkan dapat menunjang keseluruhan tujuan bisnis perusahaan (Sunoo, 1998, p.107).

Program pensiun memainkan peran signifikan dalam pasar tenaga kerja (Taylor, 2000, p.246). Program pensiun memerlukan biaya yang cukup signifikan bagi pengusaha/ majikan (Loretto *et al.*, 2000, p.260). Pengusaha mendukung pelaksanaan program pensiun dengan alasan-alasan sebagai berikut (Cooper, 2000, p.287): fleksibilitas maksimum atas kebijakan kenengakerjaan dan agar pekerja tetap tinggal dan bekerja di perusahaannya. Sedang pekerja menginginkan suatu program pensiun yang dapat menunjang tingkat pendapatan mereka sama seperti sebelum masa pensiun.

Efek pasar tenaga kerja (terutama hubungannya dengan retensi pekerja) dan perubahan kondisi pasar tenaga kerja juga mendorong pelaksanaan program pensiun pada suatu perusahaan (Taylor, 2000, 246). Pengusahaan harus menawarkan paket-paket remunerasi yang paling tidak sama dengan kompetitornya agar menjadi lebih kompetitif dalam pasar tenaga kerja (Cooper, 1999, p.155). Program pensiun mempunyai prospek yang dapat menarik minat pekerja berbagai hal (Terry dan White, 1997, p.160).

Bedasarkan penelitian Terry dan White (1997), Taylor dan Earnshaw (1995) dan Taylor (2000), program pensiun peran dalam mempertahankan (retensi) pekerja, meningkatkan motivasi dan menarik minat calon karyawan dalam proses rekrutmen. Namun juga ada beberapa pendapat yang tidak menyetujui hasil penelitian tersebut. Oleh karena itu berdasarkan *reseach gap* tersebut penelitian ini mencoba mengkaji faktor-faktor tersebut. Apakah program pensiun efektif dalam mempertahankan (retensi) pekerja, meningkatkan motivasi dan menarik minat calon karyawan dalam proses rekrutmen.

Program Pensiun

Program pensiun mempunyai dampak besar pada kinerja karyawan (Chao *et al.*, 1995, p.11). Ada dua tipe program pensiun yang dapat dipilih (Schuler dan Jakson, 2002, program tunjangan yang di tentukan (*defined benefit/ DB*) dan program kontribusi yang ditentukan (*defined costribution/ cost/ DC*). Program tunjangan yang ditentukan (DB) terutama menawarkan program tunjangan yang jelas, dimana tunjangan tersebut dihitung sebagai persentase dari beberapa pendapatan akhir atau pendapatan tertinggi yang dikalikan dengan lama tahun bekerja yang kemudian dibayarkan dalam bentuk anuitas tahunan (Sunoo, 1998, p. 107). Pada program ini tunjangan ditentukan berdasarkan umur dan masa kerja karyawan (Schuler dan Jakson,2002,p.195). beberapa perusahaan dan serikat buruh lebih menyukai program ini karena memberikan pendapatan yang dapat diberikan, aman dan berkesinambungan.

Program kontribusi yang ditentukan (DC) mengamsusi bahwa tidak ada resiko pada pendanaan aset-aset reitritmen (Sunoo, 1998, p.107). Program ini membutuhkan apresesi dan keterlibatan pekerja yang lebih besar, dengan adanya mekanisme yang sudah siap untuk partisipasi pekrja dalam pendanaan retirement.Sementara program tunjangan yang ditentukan menawarkan mekanisme yang lebih efisien yang memberikan keuntungan bagi pengusaha dan merencanakan investasi aset jangka panjang serta menyerap fluktasi jangka panjang pendek lebih baik (Sunoo, 1998, p.108). Program ini merupakan alat yang efisien dalam penyediaan tunjangan selain itu juga dapat di gunakan untk mmastikan pendapatan retirement – suatu garansi yang tidak dapat diberikan oleh kontribusi yang ditentukan.

Program kontribusi yang ditentukan (DC) dipandang lebih memberikan nilai yang lebih baik bagi orang yangsering bergnti-ganti pekerjaan dibandingkan dengan program yang tunjangan yang ditentukan Terry dan White.2000,p.272). Program ini juga memberikan kesempatan lebih baik kepada pekerjaan tentang tingkat pengembalian investasi dibandingkan degan program tunjangan yang di tentukan (Coper, 19997, p.147) walaupun juga terdapat kemungkinan tingkat pengembalian yang lebih buruk. Program yang ditentukan (DB) menyediakan tingkat keamanan yan glebih tinggi dibandingkan program kontribusi yang ditentukan karena mampu memberikan nili lebih baik dan menyediakan sarana perencanaan pensiun yang stabil dan dapat di prediksi (p.156). Resiko investasi dalam program DB ditanggung oleh pengusaha/majikan, sedangkan dalam program Dcditanggung oleh pekerja.

Sebesar 80% program baru merupakan program kontribusi yang ditentukan. Degan jenis program ini, setiap pekerja memiliki rekeningterpisah, tempat kontribusi pekerja dan perusahaan (Schuler dan Jackson, 2002, p.196). Uang yang dikontribusikan dalam program ini dipidahkan sampai dengan waktu pensiun, ketika pekerja dapat mencairkan keuntungannya. Dari sudut pandang perusahaan, program ini dapat berguna karena dapat memotong 15% kompensasi partisipan sebagai kontribusi serta perusahaan memindahkan

resiko investasi tersebut kepada para pekerja. Namun, degan menawarkan dua program ini, pengusaha akan dapat baik untuk merekrut dan mempertahankan pekerja dengan kebutuhan retirement yang berbeda (Sunoo,1998, p. 108).

Bagi banyak pengusaha pensiun hanya merupakan suatu komponen relatif yang dapat di prefiksikan tentang pendapatan retritmen yang diharapkan di masa yang akan datang (Coper, 1999, p.145). Pengusaha mempertimbangkan program pensiun bukan hanya sebagai sarana memenuhi persyaratan masalah ketenaga kerjaan yang kompetitif tetapi juga sebagaisuatu pengaturan finansial jangka panjang yang paling efektif untuk diorganisasikan dan di atur, atas kwhwndak pkerja oleh pengusaha pada satu tempat karja (Terry dan White, 2000, p.273). Pengusaha harus menyeimbangkan biaya digunakan untuk kesejahteraan pekerja paling tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dan keefektifan program pensiun sebagai salah satu sarana dalam proses rekrutmen, peningkatan motifasi dan retesi pekerja (p.272).

Program pensiun dapat dipandang sebagai asset jika digunakan untuk menandai pensiun muda/ awal untuk mencapai pengurangan biaya, sedangkan sebagi pertanggung jawaban ketika mengelola harapan yang berkaitan degan persyaratan dan kondisi pekerja serta memutuskan cara yang pailing efektif dalam pelaksanaan paket-paket kompensasi (Terry dan white, 2000, p.275). Beberapa alasan yang perlu diperhatikan berkaitan denga mengapa pengusaha menyediakan program pensiun untuk pekerjanya (Coper, 1999, p.14-155), antara lain:

- a. Untuk menjadi lebih kompetitif dalam pasar enaga kerja (CBI, 1994: Ghilarducci, 1992)
- b. Untuk menarik dan mempertahankan kan pekerja yan gberkualitas tinggi (Armsmong dan Murlis, 1994;Taaylor dan Earnshaw, 1995).
- c. Untuk menyediakan suatu cara yang cukup tidak menyuakitkan untuk menggantikan pekerja lama/tua degan pekerja baru/muda (Ghilarducci, 1992).
- d. Untuk menyediakan suatu alat yang efisien tentang remunasi (Armstrong dan Murlis, 1994).

Preferensi dan orientasi Pekerja

Program tunjangan perusahaan dilakdanakan untuk memuaskan kebutuhan dasar pekerja, kompetensi antar perusahaan, dan harapan nilai-nilai tradisional yang ada di masyarakat (Chao et al, 1995, p.12). Penawaran program pensiun di pengaruhi oleh preferensi pekerja. Oleh karena itu banyak perusahaan yang mempertimbangkan hal ini dalam penawaran program pensiun mereka (Sunoo,1998, p.107) kemudian menyeimbangkannya dengan strategi rekrutmen dan retensi pekerja mereka. Preferensi pekerja dalam memilih program pensiun antara lain dipengaruhi oleh faktor usia dan status karyawan (Sculer dan Jackson, 2002, p.195).

Prospek suatu program pensiun dapat menarik minat para pekerja dalam berbagai hal (Terry dan White, 1997, p.160). Peneliti Chao et al. (1995, p.14) menunjukkan bahwa pekerja yang belum menikah mempunyai penekanan dalam pendidikan/training lebih lanjut dan pengembangan karir serta adanya waktu kerja yang fleksibel. Sementara pekerja yang sudah menikah mempunyai penekanan pada pentingnya defiden, subsidi bagi anak, dan program pensiun. Sunoo (1998, p.107) mengemukakan bahwa pekerja yang masih muda cenderung memilih program kontribusi yang ditentukan karena mereka dapat mengontrol tabungan dan investasi masa pensiun mereka sendiri. Sedangkan pekerja yang lebih tua cenderung memilih program tunjangan yang ditentukan. Program tunjangan yang ditentukan secara jelas ditunjukkan untuk para pekerja yang berharap untuk bekerja pada perusahaan yang sama sepanjang karir mereka, sehingga dapat dikatakan program ini sesuai bagi pekerja berorientasi jangka panjang (Sunoo, 1998, p.107). Menurut Taylor (2000, p.248), pekerja yang berharap untuk memaksimalkan mereka adalah pekerja yang berorientasi jangka panjang dalam bekerja. Kesadaran dan apresiasi pekerja terhadap program pensiun pada umumnya meningkat seiring dengan bertambahnya umur (Taylor, 2000, p.256). Sunoo (1998, p.107) mengemukakan jika perusahaan mempertimbangkan preferensi pekerjanya dalam penawaran program pensiun mereka, maka mereka juga harus mempertimbangkan dan menyeimbangkan strategi dalam proses rekrutmen dan mempertahankan (retensi) pekerjanya.

Preferensi dalam Proses Rekrutmen

Program pensiun mempunyai peran dalam proses rekrutmen (Terry dan White, 1997, p. 166). Pada beberapa perusahaan, pensiun merupakan bagian penting dari paket kompensasi. Pengusaha merasa bahwa jika tidak memberikan penawaran program pensiun mereka, akan tidak mungkin / sulit untuk merekrut pekerja yang memiliki kemampuan yang tinggi (Casey, 1993 dalam Terry dan White, 1997, p.167). Pengguna program pensiun sebagai salah satu cara dalam menarik minat pekerja telah ditegaskan oleh Taylor dan Earshaw (1995, p.49) dan hasilnya terdapat dampak positif antara program pensiun dalam menarik (attraction) minat pekerja.

Rekrutmen (recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar pekerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang didefinisikan dalam perencanaan kepegawain (Simamora, 1997, p.212). Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan. Kegiatan rekrutmen tenaga kerja seharusnya dapat memikat orang-orang yang tepat pada waktu yang tepat dalam batasan-batasan yang ada, sehingga orang-orang dan perusahaan dapat memilih sesuai dengan minat masing-masing (Schuler dan Jackson, 2002, p.306).

Kompetisi yang semakin meningkat dalam pasar tenaga kerja menyebabkan pengusaha menyediakan program pensiun untuk mengembangkan tunjangan yang mereka tawarkan sehingga sehingga menunjang dalam menarik/ merekrut tenaga kerja yang potensial secara efektif (Taylor dan Earnshaw, 1995, p.48). Program pensiun dipertimbangkan mempunyai hubungan erat dengan erat dalam proses rekrutmen (Terry dan White, 1997, p.169).

Penelitian oleh Terry dan White (1997, p.168) menunjukkan bahwa program pensiun memberikan dampak positif pada rekrutmen pekerja. Ukti ini nerkaitan juga dengan dampak motivasi pekerja. (Casey (1993) dalam Terry dan White (1997, p.169) mengemukakan bahwa pensiun merupakan sarana untuk memberikan pengakuan kepada para pekerja dan dengan memberikan penghargaan kepada mereka akan dapat menambah motivasi dan produktifitas pekerja. Program pensiun dipertimbangkan dalam pemilihan pekerjaan oleh responden yang disurvei pada penelitian tersebut (p.269).

Efek Retensi Pekerja

Elemen kunci dalam strategi sumberdaya manusia adalah untuk mempertahankan dan memotivasi pekerja melalui sistem reward (Snape et al., 1995, p.46). Retensi berkualitas tinggi akan membutuhkan pendekatan yang inovatif terhadap reward. Pogram pensiun dapat mempunyai peran yan gpenting dalam mempertahankan (retensi) pekerja (Terry dan White, p.160). Dana pensiun yang disepansori oleh pengusahaadalah salah satu alat yan gdigunakan organisasi untuk memenuhi tujuan menejemen suberdaya manusia (2000, p.246).

Pengunaan retensi atau stay bonus untuk mempertahankan pekerja yan gtermpil selama periode downsizing telah menjadi hal yang konsisten hasilnya dari survei pada perusahaan yan gmelakukan downsizing, yaitu sampai dengan level 50% responden (buck Consultants Inc., 2000, p.11). Perusahaan secara natural akan berusaha keras untuk mempertahankan pekerja yang lebih baik kemudian kemudian memberikan gaji yan glebih tinggi dan penawaran program pensiun yang lebih baik sehingga mendorong pekerja untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan (Ippolito, 2000,p.4). Motivasi lain dari program pesiun di inggris adalah untuk mempertahankan karyawan (Cooper, 2000, p.290).

Fokus perhatian dari peran program pensiun adalah sipercaya untuk memainkan peran dalam menarik minat (attraction) pekerja dan selanjutnya dalam mempertahankanya (Taylor, 2000,p.247). Casey (1993) dan Taylor dan Esrnshaw (1995, p. 40-41), menyimpulkan bahwa terdapattiga motif utama dalam provisi pensiun kerja, yaitu:

- a. Paternalism yaitu suatu perasaan berkewajiban sebagai pengusaha untuk pelayanan bagi pekerja dimasa tua mereka.
- b. Pertimbangan pasar tenaga kerja, termasuk peran program pensiun dalam menarik minat pekerja dan kemudian mempertahankan staf.
- c. Reward atau program pensiun dalam menambah motivasi dan produktifitas pekerja.

Survey yang dilakukan oleh Goode (1993) dalam Taylor dan Eaernshaw (1995, p.41) mengidentifikasi ua fungsi perinsip program pensiun dan dua fungsi tambahan,yaitu:

- 1). Menarik minat (attracion)dan mempertahankan (retention) pekerja
- 2). Provisi tunjangan masa pensiun (retrition) yang memadai
- 3). Membantu hubungan degan pekerja secara umum
- 4). Sebagai alat untuk mengurangi tekanan kerja melalui pensiun awal (early retirement)

Kedua penelitian tersebut dilaksanakan di Inggris. Sementara penelitianlain yang dilaksanakan oleh Elloowd (1985) dalam Taylor dan Earshaw (199, p.41) menggansumsikan bahwa salah satu alasan mengapa pengusaha mendukung program pensiun adalah sebagai insentif untuk mempertahankan pekerja.Ellwood berkonsentrasi pada pentingnya insentif pensiun yang mungkin menciptakansuatu pasar tenaga kerja dan aplikasi dari infesitif ini yan gtimbul terhadap retritment dan prilu trun over pekerja. Efek retensi pekerja terjadi karena biaya untuk menyediakan dana pensiun akrual besar berkenaan dengan usai pensiun (Taylor dan Earnshaw, 1995,p.41).

Penelitian tahunan Towers Perrin (1999) di Inggris menunjukkan para menejer percaya bahwa program pensiun dan tunjangan-tunjangan yang lain membantu meningkatkan motivasi pekerja (Loretto et al., 2000, p.262). Hal ini juga didukung oleh penelitian Terry and White (1997, p.168) bahwa program pensiun mempunyai dampak positif terhadap motivasi pekerja dan produktifitas karyawan. Penelitian Loretto et al., (2000,p.270) juga menunjukkan bahwa sejumlah besar responden yang survai menyatakan bahwa program pensiun membantu meningkatkan motivasi karawan dan membantu retensi pekerja.

Dari penelitian Taylor (2000, p. 248) bahwa pada perisipnya pengusaha menyediakan program pensiun untuk memenuhi tujuan pasar tenaga kerja bedasarkan kepercayaan bahwa provisi mereka perlu untuk mempertahankan staf yang mereka perlukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa rata-rata retensi pegawai meningkat berkaitan dengan adanya program pensiun pada perusahaan yang melaksanakannya (p.156), selain itu program pensiun juga meminimalkan *turn over* (keluar masuk) pekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan urain yang telah sipaparkan si atas,maka dapat ditarik kesimpulan bahwa program pensiun yang ditawarkan oleh perusahaan hendaknya mempertimbangkan prefrensi pekerja dan diseimbangkan dengan strategi rekrutmen dan retensi pekerja dari perusahaan tersebut. Program pensiun dapat digunakan untuk mendorong motivasi kerja karyawan agar tetap tinggal (retensi). Program pensiun mempunyai peran dalam rekrutmendan retensi pekerja maka perlu dianalisis lebih lanjut strategi untuk meningkatkan penyusunan program pensiun yang baik melalui penetapan peraturan erundang-undangan yang mengatur pelaksanaanya.

Buck (

Chao,

Chitte,

Coope

Coopet

Imppc

Loret

Schul

Simar

Snape

Sunoc

Taylo

Taylo

Terry

Terry,



DAFTAR PUSTAKA

- Buck Consultants Inc. 2002. "Severance/ Retention Practices: 2002". *Pension Benefits*, Oktober: 11
- Chao, J.H., Sung.D.Y., Li.J.W.En.F.c., Fan. Y.S. dan Tsui.L.H. 1995."Impact of employee benefits on work motivation and produktivity". *The Intenational Jurnal of Career Management*,7(6): 10-14
- Chitteden, C.E. 2000. "Growing appeal of a deferred option". *Pensions and investment*, Desember:14
- Cooper, D.R. 1999."Occupational pensions for all employees".*Employee Relations*, 21(2): 145-158
- Cooper, D.R. 2000. "A tale of two pension systes". *Employee Relations*, 22(23): 286-292
- Imppolito, R.A. 2002. "Stayers as 'workers' and 'Savers' Toward Reconciling the Pension-Quit Literature". *Pension Benefits*, July: 3-4
- Loretto, W.,P. White and C. Ducan. 2000. "Something? Employees' view of occupational pension schemes". *Employee Relations*,22(3): 260-271
- Schuler, R.S. dan Susan E. Jakson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad Ke-21*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2*. Badan Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Snape, E., A. Wilkinson., M. Marchington, dan Redman. 1995. "Managing human resources for TQM: possibilities". *Employee Relations*, 17(3): 42-51
- Sunoo, B.P 1998. "Match Pensions Plans to Busness Goalts". www.workforceonline.com, December: 106-108
- Taylor, S. 2000. "Occupational pensions and employee retention. Debate and evidence". *Employee Relations*. 22 (3). 246-259
- Taylor, S. dan J. Earnshaw. 1995. "The provision of occupational pensions in the 1990: An exploration of employer objectives". *Employee Relations*, 17(2): 38-53
- Terry, N.G. dan P.J. White. 1997. "The role of pension schemes in recruitment and motivation. Some survey evidence". *Employee Relations*, 19(2): 160-175
- Terry, N. dan P. White. 2000. "When is a promise a strategic liability?". *Employee Relations*, 22(3): 272-281