

## Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Pensiun Dini (Studi Kasus di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung Tahun 2012 dan 2013)

Restia Setiowati

Prodi Pascasarjana *Corporate Development*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom  
[restiasetiowati@gmail.com](mailto:restiasetiowati@gmail.com)

### Abstrak

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang dalam lima tahun terakhir menunjukkan kemajuan yang luar biasa sehingga mendapatkan penghargaan sebagai BUMN terbaik. Namun ditengah kesuksesan tersebut banyak karyawan yang melakukan pensiun dini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan karyawan dalam mengambil keputusan pensiun dini di lingkungan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Terdapat 7 (tujuh) variabel laten yang digunakan, yaitu kesehatan (*health*), kondisi keuangan (*finance*), usia (*age*), pekerjaan (*work*), kebijakan perusahaan, kinerja yang menurun, dan gaji yang tidak sesuai lagi. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Faktor Konfirmatori dengan *second order CFA*. Dari ketujuh faktor, ada 3 (tiga) faktor yang paling dominan dalam menentukan karyawan mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini, yaitu faktor pekerjaan (*work*), Gaji yang tidak sesuai lagi, dan Kebijakan perusahaan. Diikuti keempat faktor lainnya yaitu Kesehatan (*health*), Kondisi keuangan (*finance*), Usia (*age*), dan Kinerja yang menurun.

**Kata kunci:** Kesehatan (*Health*), Kondisi Keuangan (*Finance*), Usia (*Age*), Pekerjaan (*Work*), Kebijakan Perusahaan, Kinerja Yang Menurun, Gaji Yang Tidak Sesuai Lagi

### 1. Pendahuluan

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai penyelenggara jasa angkutan kereta api mampu melakukan transformasi (struktural, kultural, dan operasional) ke arah yang lebih baik dan menjadi organisasi yang memberikan manfaat bagi banyak pihak. Hasilnya, pada tahun 2012 dan 2013, PT. KAI mendapatkan penghargaan sebagai BUMN Inovatif terbaik dan Bapak Ignasius Jonan terpilih menjadi *The Best CEO* pada Anugerah BUMN 2013. Ditengah gemilang kesuksesan PT. KAI, banyak karyawan yang melakukan pensiun dini. Pada tahun 2012 ada 43 orang karyawan yang melakukan pensiun dini dan jumlahnya bertambah sebanyak 72 orang pada tahun 2013.

Beberapa tahun belakangan ini, pensiun dini merupakan trend yang dilakukan perusahaan-perusahaan besar dan BUMN. Tujuannya adalah untuk menciptakan efisiensi perusahaan sehingga pada akhirnya tingkat kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan. Organisasi dapat memanfaatkan pensiun dini untuk mengurangi level senioritas yang tinggi, sehingga mengurangi biaya gaji dan tunjangan, atau untuk membuka kesempatan promosi dengan menurunkan jumlah karyawan manajerial yang levelnya tinggi (Suwatno dan Priansa, 2011:300).

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan karyawan dalam mengambil keputusan pensiun dini di lingkungan kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Terdapat 7 (tujuh) variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kesehatan (*health*), kondisi keuangan (*finance*), usia (*age*), pekerjaan (*work*), kebijakan perusahaan, kinerja yang menurun, dan gaji yang tidak sesuai lagi. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau disebut juga sensus yang meliputi seluruh karyawan tetap PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah melakukan pensiun dini pada tahun 2012 dan 2013. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Faktor Konfirmatori dengan *second order CFA* yaitu menghubungkan variabel terukur dengan variabel laten (faktor) dan kemudian dihubungkan lagi dengan satu faktor sebagai variabel penelitian.

Manfaat penelitian ini sebagai evaluasi pelaksanaan program pensiun dini terutama yang terjadi di PT. KAI kantor pusat Bandung serta mengetahui faktor-faktor dominan yang mendorong karyawan melakukan pensiun dini. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan keilmuan statistik di bidang *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

### 2. Tinjauan Pustaka

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Berdasarkan asal katanya, manajemen berasal dari kata *management* yang merupakan bentuk kata benda (*nouns*) dari kata kerja *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola, sehingga

manajemen adalah pengurusan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengelolaan. Kata sumber daya manusia merujuk pada pengertian manusia sebagai sumber daya. Apabila kedua kata tersebut digabungkan, maka manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai pengelolaan manusia sebagai sumber daya (Triton, 2010:17).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Hasibuan, 2000:10)

## 2.2 Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia (MSDM). Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan, atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi.

Menurut Marwansyah (2010: 416) jenis-jenis pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pengunduran diri (*resignation*), pemberhentian sementara (*lay-off*), pemecatan (*discharge*), dan pemensiunan (*retirement*) sebagai berikut:

### a. Pengunduran Diri

Pengunduran diri (*resignation*) adalah pemutusan hubungan kerja yang diawali dari pihak karyawan. Apabila hal ini terjadi dalam masa percobaan (*probation period*), tidak menimbulkan masalah beban kewajiban, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Lain halnya, bila ikatan kerja berdasarkan atas perjanjian (kontrak) tertentu yang memungkinkan pihak perusahaan menuntut ganti-rugi biaya-biaya seleksi, pelatihan dan sebagainya.

### b. Pemberhentian Sementara

Pemberhentian sementara (*lay-off*), adalah pemutusan hubungan kerja yang umumnya terjadi bila terdapat situasi dan kondisi pada perusahaan:

- 1) Tidak ada pekerjaan yang tersedia bagi karyawan yang dirumahkan
- 2) Pengusaha mengharapkan bahwa situasi tiadanya pekerjaan akan bersifat temporer dan tidak berlangsung lama
- 3) Pengusaha bermaksud memanggil kembali karyawan untuk dipekerjakan bila suatu saat pekerjaan tersedia kembali.

### c. Pemecatan

Pemecatan (*discharge*) merupakan pemutusan hubungan kerja paling drastis yang dapat dikenakan kepada karyawan. Oleh karena itu, tindakan ini harus dilakukan secara hati-hati. Terutama, pemecatan hendaknya dilakukan secara adil, dalam arti ada alasan cukup untuk memecat. Pemberhentian jenis ini hendaknya terjadi hanya setelah semua langkah yang nalar diambil untuk menyelamatkan karyawan yang bersangkutan dan ternyata tidak berhasil. Pemecatan dapat terjadi atas dasar prestasi yang tidak memuaskan, perilaku buruk, kurang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan, atau berubahnya persyaratan pekerjaan.

### d. Pemensiunan

Pemensiunan (*retirement*) terjadi sebagai sebuah pemutusan hubungan kerja bila karyawan mencapai saat yang bersangkutan berumur maksimum dan masa kerja maksimum menurut batas-batas yang ditentukan perusahaan. Bagi yang lain, pensiun merupakan trauma, karena biasanya seseorang sibuk, kini harus berusaha mengatasi saat-saat yang tiba-tiba non-produktif. Beban kewajiban yang ditanggung oleh perusahaan lazimnya berupa pembayaran tunjangan pensiun.

## 2.3 Pensiun

Menurut Hasibuan (2000: 209), pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, berdasarkan undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan adalah karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya. Pensiun merupakan waktu disaat seorang karyawan berhenti bekerja pada sebuah perusahaan karena alasan tertentu. Menurut Wijayanto (2009:7-8), istilah pensiun dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu sebagai berikut.

### a. Pensiun Normal

Pensiun normal merupakan pensiun yang dilakukan karena karyawan sudah memasuki masa pensiun. Pada saat memasuki usia yang telah ditentukan, perusahaan akan mengingatkan bahwa Anda sudah saatnya pensiun. Anda juga dapat mengajukan permohonan pensiun jika sudah memasuki usia pensiun yang ditentukan perusahaan

### b. Pensiun Dini

Pensiun dini juga sering diistilahkan dengan pensiun dipercepat. Sebelum memasuki usia pensiun, seseorang dapat mengajukan untuk pensiun dini. Normalnya, seseorang dapat mengajukan pensiun dini 10 tahun lebih awal dari usia pensiun. Namun, seiring perkembangan banyak karyawan yang mengajukan

pensiun dini jauh lebih awal, sekitar 15-20 tahun. Beberapa perusahaan yang melakukan efisiensi tenaga kerja sering menawarkan pensiun dini untuk karyawannya yang telah memiliki usia tertentu. Misalnya 40 tahun atau dengan masa kerja tertentu, seperti 15 tahun atau lebih. Selain dengan mengajukan diri, istilah pensiun dini juga digunakan untuk karyawan terkena PHK (Pemutusan Tenaga Kerja), tidak bekerja lagi, atau keluar dari perusahaan.

**c. Pensiun Karena Cacat**

Pensiun karena cacat terjadi karena karyawan mengalami cacat permanen. Cacat permanen ini menyebabkan karyawan kehilangan anggota badannya sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan sehari-harinya. Dalam kondisi ini, seseorang dapat mengajukan pensiun dan perusahaan akan memberikan pesangon dan uang kompensasi.

**d. Pensiun Karena Meninggal**

Pensiun jenis ini disebabkan karyawan meninggal dunia. Dalam kondisi ini, perusahaan akan memberikan pesangon atau kompensasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

## 2.4 Pensiun Dini

Pensiun dini adalah pendekatan lain dalam konteks pemberhentian karyawan (Suwatno dan Priansa, 2011:299). Simamora (1995: 273) mendefinisikan pensiun dini sebagai pensiun yang diikuti oleh karyawan yang ingin pensiun sebelum mencapai batas persyaratan usia atau lamanya waktu dinas. Dessler (2003:155), mengemukakan bahwa jendela pensiun dini adalah sejenis penawaran dimana karyawan didorong untuk pensiun lebih awal. Insentifnya adalah tunjangan pensiun bebas dan barangkali ditambah dengan sebuah pembayaran tunai. Karyawan yang berhak mengambil program pensiun dini adalah karyawan yang memenuhi persyaratan tertentu, biasanya berumur 50 tahun atau lebih untuk ikut berpartisipasi dalam program pensiun dini yang ditawarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan keputusan direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor: Kep.U/KP.605/III/I/KA-2012, tanggal 14 Maret 2012 pasal satu butir 6, pensiun dini adalah pengunduran diri secara sukarela sebagai pegawai sebelum mencapai usia pensiun normal dengan memperoleh hak-hak kepegawaian. Sedangkan menurut Mintarja (2010: 29) pensiun dini adalah pensiun yang belum jatuh tempo dan dilakukan di bawah usia 55 tahun bahkan sebelum usia 50 tahun. Dapat disimpulkan bahwa pensiun dini adalah pensiun yang diajukan sebelum karyawan mencapai batas usia pensiun normal yang ditetapkan oleh perusahaan tempatnya bekerja ataupun atas keinginan sendiri.

## 2.5 Agregat Faktor-Faktor Pendorong Pensiun Dini

Berdasarkan pemaparan teori dari para ahli, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi karyawan melakukan pensiun dini. Agregat faktor-faktor pendorong pensiun dini disajikan dalam rangkuman Tabel 1 berikut.

**Tabel 1 Agregat Faktor Pendorong Pensiun Dini**

No.	Faktor Pendorong Pensiun Dini	Sumber
1.	Kesehatan ( <i>health</i> )	Arber S & Ginn J dalam Mein et al (2000: 530), Paul & Townsend, Kim & Feldman, dan Feldman dalam Appelbaum, Patton, & Shapiro (2003:30), Beehr dalam Adams <i>et al</i> (2002: 129)
2.	Kondisi Keuangan ( <i>finance</i> )	Benard M, Itzcin C, & Philipson C <i>et al</i> dalam Mein <i>et al.</i> , Beehr dalam Adams <i>et al</i> (2002: 128), Shacklock dalam Shacklock & Brunetto (2011: 256)
3.	Usia ( <i>Age</i> )	Beehr dalam Adams <i>et al</i> (2002: 128), Paul & Townsend, Kim & Feldman, dan Feldman dalam Appelbaum, Patton, & Shapiro (2003:30)
4.	Pekerjaan ( <i>work</i> )	Arber S & Ginn J dalam Mein et al (2000:530), Shacklock dalam Shacklock dan Brunetto (2011: 257)
5.	Kebijakan Perusahaan	Wijayanto (2009), Shacklock dalam Shacklock & Brunetto (2011:255)
6.	Kinerja yang menurun	Wijayanto (2009), Paul & Townsend, Kim & Feldman, dan Feldman dalam Appelbaum, Patton, & Shapiro (2003:30)
7.	Gaji yang tidak sesuai lagi	Wijayanto (2009:6)

Sumber: data yang diolah dari berbagai sumber

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Sudjana dalam Riduan (2009:35) mengartikan hipotesis sebagai asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. Hal ini jelas bahwa Sudjana mengatakan asumsi atau dugaan yang bersifat umum. Sedangkan Riduan (2009:35) mengartikan bahwa hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah.

Adapun hipotesis dari penelitian ini ada 7 (tujuh), yaitu sebagai berikut:

1. **Konfirmasi 1** : Kesehatan (*health*) sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Kesehatan (*health*) signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Kesehatan (*health*) tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
2. **Konfirmasi 2** : Kondisi keuangan (*finance*) sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Kondisi keuangan (*finance*) signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Kondisi keuangan (*finance*) tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
3. **Konfirmasi 3** : Usia (*age*) sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI kantor pusat Bandung  
 $H_1$ : Usia (*age*) signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Usia (*age*) tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
4. **Konfirmasi 4** : Pekerjaan (*work*) sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Pekerjaan (*work*) signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Pekerjaan (*work*) tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
5. **Konfirmasi 5** : Kebijakan perusahaan sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Kebijakan perusahaan signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Kebijakan perusahaan tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
6. **Konfirmasi 6** : Kinerja yang menurun sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Kinerja yang menurun signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Kinerja yang menurun tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung
7. **Konfirmasi 7** : Gaji yang tidak sesuai lagi sebagai ukuran pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_1$ : Gaji yang tidak sesuai lagi signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung  
 $H_0$ : Gaji yang tidak sesuai lagi tidak signifikan mengukur pensiun dini di kantor pusat PT. KAI Bandung

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Sumber Data

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dan juga data internal dari PT. KAI pusat Bandung. Penyebaran kuesioner diberikan secara pribadi kepada responden yaitu karyawan PT. KAI yang telah melakukan pensiun dini sebanyak 115 orang

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara sensus. Sensus adalah cara pengumpulan data jika elemen populasi diselidiki satu persatu (Supranto, 2007:52). Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 115 orang yang secara rinci disajikan dalam Tabel 2 berikut.

**Tabel 2 Jumlah Sampel**

Tahun	Karyawan yang melakukan Pensiun Dini	Populasi	Sampel
2012	43 orang	43 orang	43 orang
2013	72 orang	72 orang	72 orang
Jumlah	115 orang	115 orang	115 orang

### 3.3 Teknik Analisis Data (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor merupakan salah satu teknik analisis statistika multivariate, dengan menitik beratkan pada data yang mempunyai hubungan yang sangat erat secara bersama-sama pada segugusan variabel, tanpa membedakan antara variabel tergantung atau variabel endogen Y dan variabel bebas atau variabel eksogen X, cara ini disebut sebagai metode ketergantungan (*independence methods*). Analisis faktor adalah teknik untuk mengetahui hubungan antara variabel terukur dengan variabel laten.

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. CFA adalah salah satu metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menguji atau mengkonfirmasi model yang dihipotesiskan. Model yang dihipotesiskan terdiri dari satu atau lebih variabel laten, yang diukur oleh salah satu atau lebih variabel indikator. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan variabel indikator untuk mengukurnya, sedangkan variabel indikator adalah variabel yang dapat diukur secara langsung.

CFA dipakai jika peneliti telah mengetahui faktor-faktor yang mengukur variabel laten lewat penelusuran teori dan/atau penelitian empirik, dan peneliti menguji struktur faktor-faktor tersebut secara statistik (Byrne, 1998; Joreskog, Sorbom, du Toit & du Toit, 1999). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software LISREL 8.70. Homburg dan Klarman dalam Oetting (2009: 105) menyatakan bahwa jika jumlah sampel dalam LISREL kurang dari 100 maka akan cenderung bermasalah. Begitu pula Achmad Hisyam, seorang konsultan statistik dan pengolahan data di Lenteng Agung Jakarta Selatan, yang mengatakan bahwa jumlah yang dianjurkan dalam LISREL adalah sebesar 100 – 200 responden. Bila lebih dari 400 responden, LISREL akan menjadi sangat sensitif.

Dalam penelitian ini jenis CFA yang dipakai adalah *second-order confirmatory factor analysis (SOCFA)*, yaitu menghubungkan variabel terukur dengan variabel laten (faktor) dan kemudian dihubungkan lagi dengan satu faktor sebagai variabel dalam penelitian. Dengan demikian ada dua tingkatan analisis, yaitu dari variabel penelitian ke beberapa sub-variabel (atau faktor), dan dari subvariabel (atau faktor) ke sejumlah pernyataan yang dimuat dalam kuesioner (alat ukur penelitian).

Suatu aturan umum yang disarankan untuk kelayakan sebuah model adalah memiliki nilai *Goodness of Fit Index (GFI)* yang lebih besar dari 0,90 dan nilai maksimumnya adalah 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*. Nilai  $GFI \geq 0.90$  merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan  $0.80 \leq GFI < 0.90$  sering disebut *marginal fit*. Suatu model dikatakan baik apabila nilai AGFI-nya lebih besar dari 0.80 dan nilai maksimumnya adalah 1.

Untuk mengetahui seberapa *fit* suatu model atau sub-model, dapat dilihat dari nilai *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* dan nilai *Root Mean Square Error (RMR)*. RMSEA mengukur kesesuaian antara nilai parameter dengan matriks kovarian populasi.

- a. Nilai RMSEA lebih kecil dari 0.05 ( $< .05$ ) berarti *good fit*,
- b. Antara 0.05 s.d 0.08 berarti *reasonable fit*,
- c. Lebih besar dari 0.08 s.d 1.00 berarti *mediocre fit*, dan
- d. Lebih besar dari 0.10 mempunyai makna *poor fit*

Joreskog dan Sorbon (1996) menyarankan untuk menggunakan nilai RMSEA lebih kecil dari 0.05. Sedangkan RMR adalah rerata nilai residu. Jika nilai RMR lebih kecil dari 0.05 berarti model atau sub-model yang di uji sangat *fit* (Byrne, 1998).

Dalam analisis faktor, kriteria lain yang sangat lazim dipakai untuk menentukan indikator yang baik adalah nilai muatan faktor (*factor loading*). Muatan faktor menggambarkan koefisien validitas. Dalam program SIMPLIS dan LISREL, nilai muatan faktor disajikan lewat nilai *standardized solution*. Menurut Hair et al, sebagaimana dikutip oleh Ali Nina (2002), nilai muatan faktor dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai muatan faktor lebih besar dari atau sama dengan 0.30 dianggap sebagai nilai minimal
- b. Nilai muatan faktor lebih besar dari atau sama dengan 0.40 dianggap sebagai nilai yang lebih berarti
- c. Nilai muatan faktor yang lebih besar dari atau sama dengan 0.50 dianggap sebagai nilai muatan faktor yang bermakna.

## 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

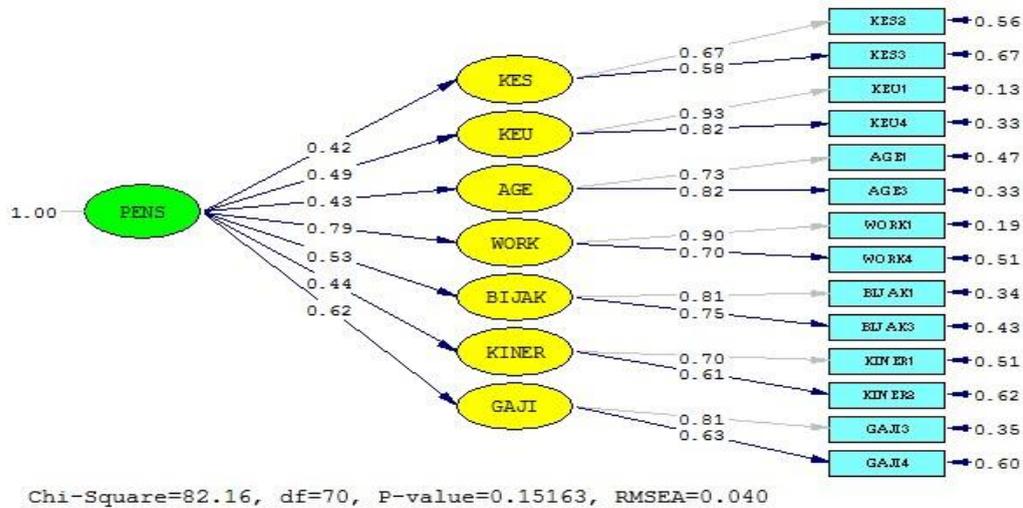
### 4.1 Karakteristik Responden

Proporsi jenis kelamin karyawan tetap PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah 86 responden (80%) berjenis kelamin pria dan 21 responden (20%) berjenis kelamin wanita. Dengan demikian karyawan tetap kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung yang melakukan pensiun dini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin pria.

### 4.2 Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang dipakai adalah Analisis Faktor Konfirmatori. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Software LISREL 8.70. Dari pengolahan tersebut diperoleh hasil diagram

jalur (path diagram). Dalam diagram ini dapat dilihat nilai *estimates*, nilai *standardized solution*, dan nilai *t*. Pada bagian bawah diagram tersebut tercantum nilai untuk *Chi-Square*, *df*, *P-value*, dan *RMSEA*. Diagram jalur hasil perhitungan *second order confirmatory* dalam (*standardized solution*) pensiun dini disajikan dalam Gambar 1 berikut.



**Gambar 1 Second Order Confirmatory Pensiun Dini (Standardized Solution )**

Model yang diuji dinyatakan fit (model sesuai data) jika *p* (*p-value*) lebih besar dari 0.05 dan nilai *RMSEA* lebih kecil dari 0.08 (lebih baik lebih kecil dari 0.05). Nilai *Goodness of fit* untuk hasil analisis data dirangkum dalam Tabel 3 berikut.

**Tabel 3 Hasil Goodness of Fit**

Goodness of Fit	Kriteria Good Fit	Hasil Uji	Makna
<i>P-value</i>	Good fit: $0.00 \geq P\text{-value} \geq 0.05$	0.15163	Good fit
RMSEA	Good fit : $0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$ Reasonable fit : $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.040	Good fit
GFI	Good fit: $0.00 \geq GFI \geq 0.90$	0.90	Good fit
AGFI	Good fit: $0.00 \geq GFI \geq 0.80$	0.85	Good fit
RMR	Good fit: $0.00 \leq RMR \leq 0.05$	0.041	Good fit

Pada Tabel 4.1 diketahui bahwa nilai probabilitas (*P-value*) telah memenuhi kriteria fit yaitu lebih dari 0.05 sehingga  $H_0$  diterima, matrik varian kovarian populasi sama dengan matrik varian kovarian yang ditaksir. Nilai *RMSEA* juga memenuhi kriteria fit yaitu kurang dari 0.05, nilai *GFI* sama dengan 90, *AGFI* lebih dari 0.80 dan *RMR* yang kurang dari 0.05 juga memenuhi kriteria fit sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan model dapat diterima.

Nilai muatan faktor menggambarkan koefisien validitas. Gambar 4.4 menunjukkan nilai muatan faktor yang disajikan lewat nilai *standardized solution*. Nilai muatan faktor terbesar terdapat pada faktor pekerjaan (*work*) yaitu 0.79. Nilai muatan faktor yang lebih besar dari 0.50 ini disebut sebagai nilai muatan faktor yang bermakna. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan (*work*) memiliki pengaruh terbesar dalam mengukur Pensiun Dini. Sedangkan nilai muatan faktor terkecil terdapat pada faktor Kesehatan (*health*) yaitu 0.42. Nilai muatan faktor yang lebih besar dari 0.40 ini dianggap sebagai nilai muatan yang lebih berarti. Untuk memudahkan pemahaman, berikut ini disajikan nilai-nilai muatan faktor dari nilai tertinggi sampai nilai terendah dalam Tabel 4.

**Tabel 4 Nilai Muatan Faktor (Standardized Solution)**

No	Variabel laten	Nilai Muatan Faktor	Keterangan
1.	Pekerjaan ( <i>work</i> )	0.79	Bermakna
2.	Gaji yang tidak sesuai lagi	0.62	Bermakna
3.	Kebijakan perusahaan	0.53	Bermakna
4.	Kondisi keuangan ( <i>finance</i> )	0.49	Lebih berarti
5.	Kinerja yang menurun	0.44	Lebih berarti
6.	Usia ( <i>age</i> )	0.43	Lebih berarti
7.	Kesehatan ( <i>health</i> )	0.42	Lebih berarti

Tabel 4 menunjukkan ketujuh nilai muatan faktor dari variabel laten yang menunjukkan signifikansi yang Lebih berarti dan Bermakna. Tidak terdapat variabel yang memiliki nilai muatan faktor yang dianggap sebagai nilai minimal ( $\geq 0.30$ ). Faktor Pekerjaan (*work*), Kebijakan perusahaan, dan Gaji yang tidak sesuai lagi memiliki nilai muatan faktor yang bermakna ( $\geq 0.50$ ). Kesehatan (*health*), Kondisi keuangan (*finance*), Usia (*age*), dan Kinerja yang menurun memiliki nilai muatan faktor yang lebih berarti ( $\geq 0.40$ ).

Ada 3 (tiga) faktor yang paling dominan dalam menentukan karyawan mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Faktor paling dominan pertama adalah faktor Pekerjaan (*work*) dengan nilai muatan faktor yang bermakna (0.79). Artinya faktor Pekerjaan (*work*) 0.79 menentukan karyawan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Faktor dominan kedua adalah Gaji yang tidak sesuai lagi dengan nilai muatan faktor yang bermakna (0.62). Artinya faktor Gaji yang tidak sesuai lagi 0.62 menentukan karyawan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Faktor dominan ketiga adalah Kebijakan perusahaan dengan nilai muatan faktor yang bermakna (0.53). Artinya faktor Kebijakan perusahaan 0.53 menentukan karyawan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Sedangkan keempat faktor lainnya yaitu Kesehatan (*health*), Kondisi keuangan (*finance*), Usia (*age*), dan Kinerja yang menurun menentukan karyawan dalam mengambil keputusan melakukan pensiun dini berturut-turut sebesar 0.49, 0.44, 0.43, dan 0.42.

Berdasarkan Gambar 1 faktor pekerjaan (*work*) diukur melalui 2 indikator yaitu berkurangnya komitmen karyawan (WORK1) dan tuntutan kerja yang tinggi (WORK4). Indikator berkurangnya komitmen (X13) memberikan kontribusi sebesar 0.90 dan tuntutan kerja yang tinggi (X16) memberikan kontribusi sebesar 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator berkurangnya komitmen lebih dominan menentukan keberadaan faktor pekerjaan (*work*). Ditinjau dari faktor pekerjaan (*work*), karyawan dirasakan tidak mampu bekerja sama dalam tim dan tidak terbiasa bekerja berdasarkan target.

Faktor Gaji yang tidak sesuai lagi (GAJI) diukur melalui 2 indikator yaitu Gaji yang tidak mengalami kenaikan (GAJI3) dan Ingin penghasilan yang lebih besar (GAJI4). Indikator Gaji yang tidak mengalami kenaikan (X28) memberikan kontribusi sebesar 0.81 dan Ingin penghasilan yang lebih besar (X29) memberikan kontribusi sebesar 0.63. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Gaji yang tidak mengalami kenaikan lebih dominan menentukan keberadaan faktor Gaji yang tidak sesuai lagi. Ditinjau dari Gaji yang tidak sesuai lagi, karyawan merasa gaji yang didapatkan tidak cukup lagi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Mereka memerlukan kenaikan gaji agar pemenuhan kebutuhan hidup tercukupi.

Faktor Kebijakan perusahaan (BIJAK) diukur melalui 2 indikator yaitu Efisiensi (BIJAK1) dan penyegaran personel (BIJAK3). Indikator Efisiensi (X17) memberikan kontribusi sebesar 0.81 dan indikator Penyegaran personel (X19) memberikan kontribusi sebesar 0.75. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Efisiensi lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kebijakan perusahaan. Kebijakan yang dikeluarkan perusahaan dimaksudkan agar beban biaya yang dikeluarkan untuk pegawai berkurang dan mengganti karyawan lama dengan karyawan baru yang memiliki semangat memajukan perusahaan (tumbuh).

Faktor Kondisi keuangan (*finance*) (KEU) dapat diukur melalui 2 indikator yaitu Keuangan yang tidak sehat (KEU1) dan Manfaat dana pensiun (KEU4). Indikator Keuangan yang tidak sehat (X5) memberikan kontribusi sebesar 0.93 dan Manfaat dana pensiun (X8) memberikan kontribusi sebesar 0.82. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Keuangan yang tidak sehat lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kondisi Keuangan (*finance*). Ditinjau dari faktor keuangan, gaji yang mereka dapatkan dirasakan kurang baik. Gaji yang tidak sesuai dari perusahaan memicu karyawan melakukan pensiun dini. Diharapkan pesangon dari dana pensiun yang mereka peroleh dapat digunakan untuk pemenuhan kebutuhan hidup atau modal usaha.

Faktor Kinerja yang menurun (KINER) diukur melalui 2 indikator yaitu Bersikap jenuh (KINER1) dan tidak lagi terinspirasi (KINER2). Indikator Bersikap jenuh (X21) memberikan kontribusi sebesar 0.70 dan indikator Tidak lagi terinspirasi (X22) memberikan kontribusi sebesar 0.61. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Bersikap jenuh lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kinerja yang menurun. Ditinjau dari faktor Kinerja yang menurun, karyawan merasa tidak lagi memiliki motivasi dalam bekerja. Mereka jenuh dengan rutinitas pekerjaan yang dilakukan setiap hari sehingga kinerja mereka menurun.

Faktor Usia (*age*) diukur melalui 2 indikator yaitu Keinginan pensiun karena usia yang sudah tidak muda lagi (AGE1) dan Kemampuan (*skill*) pegawai (AGE3). Indikator Keinginan pensiun karena usia yang sudah tidak muda lagi (X9) memberikan kontribusi sebesar 0.73 dan Kemampuan (*skill*) pegawai (X11) memberikan kontribusi sebesar 0.82. Hal ini menunjukkan bahwa indikator Kemampuan (*skill*) pegawai lebih dominan menentukan keberadaan faktor Usia (*age*). Ditinjau dari faktor usia, usia karyawan yang sudah tidak muda lagi membuat kondisi fisik mereka lebih cepat lelah sehingga kecepatan dan kecermatan dalam menyelesaikan pekerjaan menurun dan cenderung kurang cekatan.

Faktor Kesehatan (*health*) (KES) dapat diukur melalui 2 indikator yaitu Kondisi kesehatan yang dirasakan (KES2) dan Rutinitas pekerjaan (KES3). Indikator Kondisi kesehatan yang dirasakan (X2) memberikan kontribusi sebesar 0.67 dan Rutinitas pekerjaan (X3) memberikan kontribusi sebesar 0.58. Hal ini menunjukkan bahwa Kondisi kesehatan yang dirasakan lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kesehatan (*health*). Artinya, ditinjau dari faktor kesehatan, kondisi kesehatan karyawan yang buruk memicu karyawan untuk melakukan pensiun dini. Begitu pula dengan rutinitas kerja yang mereka jalani. Rutinitas kerja yang padat

membuat karyawan lelah dan jenuh sehingga kondisi kesehatan mereka terganggu dan memutuskan untuk pensiun dini.

## 5. Kesimpulan Dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data diketahui bahwa nilai probabilitas (P-value) telah memenuhi kriteria fit yaitu lebih dari 0.05 sehingga  $H_0$  diterima, nilai RMSEA juga memenuhi kriteria fit yaitu kurang dari 0.05, nilai GFI sama dengan 90, AGFI lebih dari 0.80 dan RMR kurang dari 0.05 juga memenuhi kriteria fit sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan model dapat diterima dan dinyatakan fit. Dari hasil pengolahan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan karyawan melakukan pensiun dini adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pengelompokan nilai muatan faktor, nilai muatan faktor dikelompokkan menjadi dua yaitu nilai muatan faktor yang bermakna dan lebih berarti. Faktor Pekerjaan (*work*), Kebijakan perusahaan, dan Gaji yang tidak sesuai lagi memiliki nilai muatan faktor yang bermakna ( $\geq 0.50$ ). Kesehatan (*health*), Kondisi keuangan (*finance*), Usia (*age*), dan Kinerja yang menurun memiliki nilai muatan faktor yang lebih berarti ( $\geq 0.40$ ).
- b. Berdasarkan urutan nilai muatan faktor, nilai muatan dapat diurutkan dari nilai tertinggi sampai nilai terendah. Dari ketujuh faktor, ada 3 (tiga) faktor yang paling dominan dalam menentukan karyawan mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini, yaitu faktor pekerjaan (*work*), Gaji yang tidak sesuai lagi, dan Kebijakan perusahaan. Faktor Pekerjaan (*work*) 0.79 menentukan karyawan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Faktor Gaji yang tidak sesuai lagi 0.62 dan Faktor Kebijakan perusahaan 0.53 menentukan karyawan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pensiun dini. Sedangkan keempat faktor lainnya yaitu Kesehatan (*health*), Kondisi keuangan (*finance*), Usia (*age*), dan Kinerja yang menurun menentukan karyawan dalam mengambil keputusan melakukan pensiun dini berturut-turut sebesar 0.49, 0.44, 0.43, dan 0.42.
- c. Faktor Pekerjaan (*work*) diukur oleh variabel terukur berkurangnya komitmen (X13) dan tuntutan kerja yang tinggi (X16), dimana kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan lebih dominan menentukan keberadaan faktor pekerjaan (*work*) sebesar 0.90. Faktor Gaji yang tidak sesuai lagi diukur melalui variabel terukur Gaji yang tidak mengalami kenaikan (X28) dan Ingin penghasilan yang lebih besar (X29), dimana Gaji yang tidak mengalami kenaikan lebih dominan menentukan keberadaan faktor Gaji yang tidak sesuai lagi sebesar 0.8. Faktor Kebijakan perusahaan diukur oleh variabel terukur Indikator Efisiensi (X17) dan indikator Penyegaran personel (X19), dimana Efisiensi lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kebijakan perusahaan sebesar 0.81. Faktor Kondisi keuangan (*finance*) diukur oleh variabel terukur Keuangan yang tidak sehat (X5) dan Manfaat dana pensiun (X8), dimana Keuangan yang tidak sehat lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kondisi keuangan (*finance*) sebesar 0.93. Faktor Kinerja yang menurun diukur melalui variabel terukur Bersikap jenuh (X21) dan indikator Tidak lagi terinspirasi (X22), dimana Bersikap jenuh lebih dominan menentukan keberadaan faktor Kinerja yang menurun sebesar 0.70. Faktor Usia (*age*) diukur oleh variabel terukur Keinginan pensiun karena usia yang sudah tidak muda lagi (X9) dan Kemampuan (*skill*) pegawai (X11), dimana Kemampuan (*skill*) pegawai lebih dominan menentukan keberadaan faktor Usia (*age*) sebesar 0.82. Faktor Kesehatan (*health*) diukur oleh variabel terukur kondisi kesehatan yang dirasakan (X2) dan rutinitas pekerjaan (X3), di mana variabel terukur kondisi kesehatan yang dirasakan lebih dominan menentukan keberadaan faktor kesehatan tuk sebesar 0.67.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat, ada beberapa saran yang bisa diberikan terhadap pimpinan perusahaan antara lain sebagai berikut:

#### a. Pekerjaan (*Work*)

Melakukan *talent mapping*, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan atau bakat yang dimiliki. Sehingga tidak merasa adanya tuntutan tinggi dalam berkerja karena telah sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian pekerjaan yang dilakukan bisa mendapatkan hasil maksimal dan memberi kepuasan bagi karyawan maupun perusahaan.

#### b. Kebijakan perusahaan

Pimpinan perusahaan perlu mengikuti aturan masa jabatan sesuai pedoman masa jabatan perusahaan yang tertera dalam surat keputusan (SK) pengangkatan ataupun mutasi di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Dengan demikian intensitas karyawan dalam mengambil keputusan pensiun dini menjadi berkurang.

## c. Gaji yang tidak sesuai lagi

Perusahaan perlu memberi kenaikan gaji karyawan sehingga penghasilan yang didapatkan cukup dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Tingkat remunerasi harus disesuaikan dengan tingkat inflasi sehingga pemenuhan kebutuhan hidup tercukupi.

d. Kesehatan (*Health*)

Perusahaan perlu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif (menyenangkan) dan membuat program olahraga untuk menunjang kesehatan seperti senam dan *jogging*. Selain itu juga dengan memberikan pelayanan dan fasilitas kesehatan yang memadai. Misalnya dengan memberi rujukan rumah sakit yang bonavit.

e. Kondisi keuangan (*Finance*)

Perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan *financial* karyawannya dengan menaikkan gaji, kompensasi, dan tunjangan yang diberikan sehingga karyawan merasa tercukupi dan tidak berfikir melakukan pensiun dini hanya karena tergiur mendapatkan manfaat dana pensiun ataupun karena kondisi keuangan mereka yang bermasalah.

f. Usia (*Age*)

Perusahaan diharapkan merekrut dan mempekerjakan karyawan baru dengan rentang usia yang masih muda dan produktif sehingga masa bekerja di perusahaan bisa bertahan lama dan karyawan yang pensiun dini karena faktor usia menjadi berkurang.

## g. Kinerja yang menurun

Pimpinan perusahaan perlu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan tidak merasa jenuh dalam bekerja serta selalu terinspirasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Misalnya dengan menciptakan gaya baru dalam bekerja dan menerapkan sistem penilaian dan penghargaan pegawai berkinerja terbaik setiap bulan (*employee of the month*). Dengan demikian intensitas karyawan yang melakukan pensiun dini diharapkan bisa berkurang.

Dari beberapa saran diatas, penulis merekomendasikan hal-hal yang menunjang dalam pelaksanaan proses *recruitment*, antara lain:

- a. Mengutamakan calon pegawai yang memiliki kesehatan yang baik
- b. Memiliki semangat untuk tumbuh
- c. Berkomitmen tinggi terhadap perusahaan

## Daftar Pustaka

- [1] Adams, Garry A.; Prescher, Julie.; Beehr, Terry A. & Lepisto, Lawrence. (2002). Applying Work-Role Attachment Theory To Retirement Decision-Making. *Baywood Publishing Co., Inc.* 54 (2), 125-137.
- [2] Alcover, Carlos-Maria & Crego, Antonio; Gulielmi, Dina. & Chiesa, Rita. (2012). Comparison Between The Spanish And Italian Early Work Retirement Models. *Emerald Group Publishing Limited.* 41 (3), 380-403.
- [3] Appelbaum, Steven H., Patton, Eric. & Shapiro, Barbara. (2003). The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27 (1), 22-35.
- [4] Arber S & Ginn J (1995). *Choice and constraint in the retirement of older married woman*. In Arber S, Ginn J eds. *Connecting Gender and Ageing: a sociological approach*. Buckingham, UK : Open University Press.
- [5] August, Rachel A. (2011). Women's Retirement Meanings: Context, Changes, And Organizational Lessons. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (5), (351-366).
- [6] Barfield, R. E., & Morgan, J. N. (1969). *Early retirement: The decision and the experience*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- [7] Bernard M, Itzin C, & Philipson C *et.al* (1995). *Gendered work, gendered retirement*. In Arber S, Ginn J eds. *Connecting Gender and Ageing*. Buckingham, UK: Open University Press.
- [8] Byrne, Barbara M (1998). *Structural Equation Modelling With Lisrel, Prelis, and Simplis*. USA: Scientific Software International.
- [9] Cooper, D.R & Schindler, P.S (2006). *Business Research Method*. Singapore. Mc.GrawHill: Singapore
- [10] Dessler, Gary (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kesepuluh Jilid 2)*. Jakarta: Indeks
- [11] Efendi, M.M & Purnomo, J.D.T (2012). Analisis Faktor Konfirmatori untuk Mengetahui Kesadaran Berlalu Lintas Pengendara Sepeda Motor di Surabaya Timur. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 1 (1), 106-111.
- [12] Goldberg DP (1972). *Detecting Psychiatric Illness by Questionnaire*. *Maudsley Monograph 21*. Oxford: Oxford University Press.
- [13] Gomez, Rafael., Gunderson, Morley. & Luchak, Andrew. (2002). Mandatory Retirement: A Constraint In Transition To Retirement. *Employee Relations*. 24(4), 403-422.

- [14] Halberg, Daniel. & Eklof, Matias. (2010). Do Buy-Outs of Older Worker Matter? Estimating Retirement Behaviour with Special Early Retirement Offers. *International Journal of Manpower*. 31(3), 337-359.
- [15] Hasibuan, Malayu S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- [16] Joreskog Karl G & Sorbon, Dag (2002). *PRELIS 2 User's Reference Guide: A Program for Multivariate Data Screening*. USA: Scientific Software International.
- [17] Joreskog, Karl G & Sorbom, Dag (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. USA: Scientific Software International.
- [18] Joreskog, Karl G; Sorbom, Dag; du Toit, Stephen & du Toit, Mathilda (2001). *LISREL 8: New Statistical Features*. USA: Scientific Software International.
- [19] Maiyanti, S.I (2009). Aplikasi Analisis Faktor Konfirmatori untuk Mengetahui Hubungan Peubah Indikator dengan Peubah Laten yang Mempengaruhi Prestasi Mahasiswa di Jurusan Matematika FMIPA UNSRI. 12 (3(A)) , 1-6. *Jurnal Penelitian Sains*. [Online]. Tersedia: <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jpm/article/view/296/61> [diakses tanggal 5 Januari 2014]
- [20] Mangkunegara, A.P (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda
- [21] Marwansyah (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Bandung: Alfabeta
- [22] Mein, Gill.; Martikainen, Pekka.; Stansfeld, Stephen A.; Brunner, Eric J.; Fuhrer, Rebecca.; & Marmot, Michael G (2000). Predictors of Early Retirement in British Civil Servant . *British Geriatrics Society*. 29 (529-536).
- [23] Mintarja, Jim (2010). *Kiat Banting Setir, dari Karyawan ke Pebisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- [24] Oetting, Martin (2009). *Ripple Effect How Empowered Involvement Drives Word of Mouth*. Germany: Gabler.
- [25] PB, Triton (2005). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Tugu
- [26] Pengcharoen, Chanjira. & Shultz, Kenneth S (2010). The Influences on Bridge Employment Decisions. *International Journal of Manpower*, 31 (3), 322-336.
- [27] Putra, Ideal (2006). Faktor- faktor Pendorong dan Penghalang Pensiun Dini Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sumatra Barat. *Jurnal Demokrasi*, 5 (1), 35-43. [Online]. Tersedia: <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/1069/901> [diakses 5 Januari 2014]
- [28] Riduan (2009). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- [29] Samsudin, Sadili & Wijaya, E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-1)*. Bandung: Pustaka Setia
- [30] Sargeant, Malcolm. (2004). Mandatory Retirement Age And Age Discrimination. *Employee Relation*. 25 (2), 151-166
- [31] Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Buku Dua, Edisi Empat)*, Jakarta: Salemba Empat
- [32] Shacklock, K.H. (2008). *Shall I Stay? The Meaning of Working to Older Workers*, Saarbrucken: VDM Verlag Dr Muller
- [33] Shacklock, Kate., & Brunetto, Yvonne. (2011). A Model of Older Workers' Intentions to Continue Working. *Personnel Review*, 40 (2), 252-274.
- [34] Simarora, Bilson. (2005). *Analisis Mutivariat Pemasaran*. Jakarta: Gramedia
- [35] Stone, Raymond J (2008). *Human Resources Management*. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- [36] Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- [37] Sumarni, M & Wahyuni, S. (2006). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- [38] Suwatno, Priansa & Doni J (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- [39] Wardana, Fikri C (2013). *Tersenyum Sebelum Pensiun & Tertawa Setelah Pensiun*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- [40] Widjajanto, Joannes (2009). *PHK dan Pensiun Dini, Siapa Takut?*. Cimanggis, Depok: Penebar Swadaya.
- [41] Wijanto, S.H. (2008). *Struktural Equation Modeling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.