



PROSIDING

FORUM MANAJEMEN INDONESIA
KE-10



SEMINAR NASIONAL, KONFERENSI, WORKSHOP DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

INNOVATION, TECHNOLOGY AND SOCIAL SCIENCE
DALAM ERA DISRUPTION



FORUM MANAJEMEN INDONESIA
KOORDINATOR WILAYAH SUMATERA SELATAN
Palembang, 7 - 8 Nopember 2018

MAIN HOST
KOORDINATOR WILAYAH SUMATERA SELATAN
FORUM MANAJEMEN INDONESIA



CO HOST
UNIVERSITAS METHODIST INDONESIA, MEDAN



UNIVERSITAS BINA DARMA



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



UNIVERSITAS KATOLIK
SOEJIAPRANATA



UNIVERSITAS HARAPAN MEDAN



UNIVERSITAS SWADAYA GUNUNG JATI
CIREBON



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
LEMBAH DEMPO



PROSIDING ABSTRAK

**SEMINAR NASIONAL, KONFERENSI, WORKSHOP
DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
FORUM MANAJEMEN INDONESIA KE-10**

TEMA

**INNOVATION, TECHNOLOGY AND SOCIAL SCIENCE
IN DISRUPTION ERA**

**7 – 8 NOPEMBER 2018
PALEMBANG**

**FORUM MANAJEMEN INDONESIA
KOORDINATOR WILAYAH SUMATERA SELATAN**

PROSIDING ABSTRAK

SEMINAR NASIONAL, KONFERENSI, WORKSHOP
DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
FORUM MANAJEMEN INDONESIA KE-10

TEMA
INNOVATION, TECHNOLOGY AND SOCIAL SCIENCE
IN DISRUPTION ERA

Panitia Pelaksana:

Ketua : Dr. Sunda Ariana, M.M., M.Pd
Sekretaris : Sri Porwani, S.E., M.Si
Bendahara : Dr. Choiriyah, S.E., M.Si
Anggota : Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., Ph.D
Abdullah Rasyid, S.E., M.Si

Reviewer:

Dr. Diah Isnaini, S.E., M.M Universitas Muhammadiyah Palembang
Dr. Omar Hendro, S.E., M.Si Universitas Muhammadiyah Palembang
Dr. Desi Ulpa Anggraini, SE., M.M STIE Rahmadiyah Sekayu

Editor:

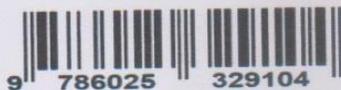
Dr. Abdul Basyith., S.E., M.Si Universitas Bina Darma
Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si Universitas Bina Darma
Fitriya, S.E., M.B.A., Ph.D Universitas Bina Darma
Dr. Choiriyah, S.E., M.Si Universitas Muhammadiyah Palembang

Penerbit:

Forum Manajemen Indonesia
Koordinator Wilayah Sumatera Selatan
Kampus Universitas Bina Darma Lt. 7
Jln. Jenderal Ahmad Yani No. 2
Palembang

ISBN:

ISBN 978-602-53293-0-4



All Right Reserved.

No part of this publication may be reproduce without written permission of the publisher

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA UKM KERAJINAN TANGAN GENDULE KOTA PAGAR ALAM	380
ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PRODUK KARTU TELEPON SELULER DI KALANGAN MAHASISWA (STUDI KASUS PADA MAHASISWA UNIVERSITAS TAMANSISWA PALEMBANG).....	381
Determinan Bisnis Coffee Shop Gelombang Ketiga di Sumatera Utara	382
PENGARUH PERSEPSI TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DI SEKAYU KABUPATEN MUSI BANYUASIN DALAM MEMILIH JASA EKSPEDISI J&T EXPRESS	383
PENGARUH PRODUK, PERSEPSI, DAN PEMBELAJARAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN HIJAB SHAMPO DI KECAMATAN SEBERANG ULU II PALEMBANG	384
Investigasi Model Perceptions Consumer : Predictors Pada Quality Perception Private Label Brand Giant Hypermarket Di Surabaya	385
NORMA SUBJEKTIF DAN SIKAP TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TIKET KONSER DENGAN MINAT MENGUNDUH MUSIK DIGITAL ILEGAL DAN MINAT BELI MUSIK LEGAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	386
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	388
SESI I.....	388
PERAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DALAM MENCIPTAKAN DAYA SAING USAHA KECIL MENENGAH DI SURABAYA DAN SEKITARNYA	389
INTENSI TURNOVER KARYAWAN SEBAGAI DAMPAK KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR(KASUS: PT BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL PALEMBANG)	391
PENGARUH LOYALITAS TERHADAP KEINGINAN PENSIUN DINI DENGAN SIKAP PADA PERUBAHAN SEBAGAI PEMEDIASI(Studi pada PT Industri Kereta Api Madiun) ...	393
PENGUATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI	394
KEPUASAN SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH KUALITAS LAYANAN DAN CITRA TERHADAP LOYALITAS	395
ANALISIS ANTECEDENT CAREER GROWTH OPPORTUNITIES TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI ORGANIZATIONAL COMMITMENT	396
DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN QUALITY ASSURANCE PT. PEB BATAM.....	397
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONALCITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN VARIABEL MODERASI DUKUNGAN ORGANISASIONALAGEN ASURANSI DI JAWA TENGAH.....	398
KUALITAS KINERJA APARATUR BIDANG KAWASAN PERMUKIMAN	399
DAN PENATAAN KAWASAN KUMUH DI DISPERKIMTAN	399
WORK LIFE BALANCE DALAM PERSPEKTIF JOB DEMAND RESOURCES MODEL....	401
ANALISIS PERBEDAAN PERSEPSI SERVICE QUALITY DI PENDIDIKAN TINGGIANTARA HARAPAN DAN KENYATAAN	402
ANALISA KECERDASAN EMOSI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI PADA PEDAGANG DI PASAR ULAR PLUMPANG, JAKARTA UTARA ..	403

**PENGARUH LOYALITAS TERHADAP KEINGINAN PENSIUN DINI DENGAN SIKAP
PADA PERUBAHAN SEBAGAI PEMEDIASI(STUDI PADA PT INDUSTRI KERETA
API MADIUN)**

Prima Utama Wardoyo Putro
Putri Oktovitasari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun

ABSTRACT

A desire to do early retirement on employees is a issue in many manufacture industries. This issue occur due to many problems in internal organization such as organizational changes and loyalty. PT INKA as a one of BUMN in train manufacture industry faces issue of early retirement at least in last 3 years. The aim of this research is to get empirical evidence whether loyalty and organizational changes have impact on early retirement. Samples of this research are 319 employees of PT. INKA (Industri Kereta Api) Madiun and data were collected by questionnaires. Furthermore, this research using multiple regrestion to analyze the data. The result of this research showed that loyalty has significant negative effect on early retirement and loyalty has significant positif effect on attitude toward organizational change. Further, attitude toward organizational change has no effect on early retirement. By path analyze, there is no mediation role of attitude toward organizational change between loyalty and early retirement. The recommend of this research is the organization must be able to increase employees loyalty by several programs to reduce or avoid early retirement rate.

Keywords: loyalty, attitude toward organizational change, early retirement, pension, organizational change

ABSTRAK

Keinginan untuk melakukan pensiun dini pada karyawan merupakan salah satu permasalahan yang banyak dihadapi oleh perusahaan. Masalah ini muncul diakibatkan adanya berbagai masalah yang muncul didalam organisasi seperti perubahan organisasi dan loyalitas karyawan yang rendah. PT INKA sebagai salah satu BUMN yang bergerak dalam industri manufaktur kereta api 3 tahun terakhir ini mengalami kasus peningkatan jumlah karyawan yang ingin melakukan pensiun dini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah loyalitas karyawan dan perubahan organisasi merupakan faktor yang menyebabkan karyawan melakukan pensiun dini. Sampel data dalam penelitian ini berjumlah 319 karyawan PT. INKA Madiun yang dikumpulkan melalui kuesioner. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Loyalitas memiliki pengaruh negatif signifikan pada keinginan pensiun dini, (2) Sikap pada perubahan organisasi tidak berpengaruh pada keinginan pensiun dini, dan (3) Tidak ada peran mediasi sikap pada perubahan pada hubungan antara loyalitas dengan keinginan pensiun dini.

Kata Kunci: Loyalitas, Sikap pada Perubahan Organisasi, Pensiun, Pensiun Dini, Perubahan Organisasi

**PENGARUH LOYALITAS TERHADAP KEINGINAN PENSIUN DINI DENGAN
SIKAP PADA PERUBAHAN SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi pada PT Industri Kereta Api Madiun)**

Prima Utama Wardoyo Putro ¹⁾, Putri Oktovitasari ²⁾

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun

Email: primautama28@gmail.com

putrioktovita@gmail.com

Abstract

A desire to do early retirement on employees is a issue in many manufacture industries. This issue occur due to many problems in internal organization such as organizational changes and loyalty. PT INKA as a one of BUMN in train manufacture industry faces issue of early retirement at least in last 3 years. The aim of this research is to get empirical evidence whether loyalty and organizational changes have impact on early retirement. Samples of this research are 319 employees of PT. INKA (Industri Kereta Api) Madiun and data were collected by questionnaires. Furthermore, this research using multiple regression to analyze the data. The result of this research showed that loyalty has significant negative effect on early retirement and loyalty has significant positif effect on attitude toward organizational change. Further, attitude toward organizational change has no effect on early retirement. By path analyze, there is no mediation role of attitude toward organizational change between loyalty and early retirement. The recommend of this research is the organization must be able to increase employees loyalty by several programs to reduce or avoid early retirement rate.

Keywords: loyalty, attitude toward organizational change, early retirement, pension, organizational change

PENDAHULUAN

Perkembangan era industri saat ini secara tidak langsung ikut memberikan dampak persaingan yang semakin kuat dan ketat terhadap dunia usaha khususnya dunia industri. Organisasi perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan agar bisa menghadapi perubahan yang terjadi. Organisasi diharuskan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitasnya agar mampu bersaing dan memenangkan pasar.

Salah satu tantangan terbesar dalam meningkatkan kinerja adalah bagaimana sebuah organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya agar mampu bersinergi. Pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan bukanlah hal yang mudah. Salah satu faktor gagalnya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah tingginya keinginan karyawan untuk keluar yang berujung pada keluarnya karyawan dari organisasi (Hartono, 2002). Haholongan (2018) menambahkan, bagi organisasi ketika karyawan memiliki keinginan untuk keluar yang tinggi akan menjadi masalah serius apabila karyawan tersebut adalah karyawan terampil yang memiliki keahlian yang selalu dibutuhkan oleh perusahaan, atau bisa juga tenaga kerja yang mempunyai posisi vital pada perusahaan sehingga akan membuat keefektifan perusahaan menjadi terganggu.

Keinginan karyawan atau anggota organisasi perusahaan untuk keluar merupakan hal yang harus diperhatikan, karena berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan atau organisasi. Keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi atau pensiun dini yang dilakukan oleh karyawan inti yang memiliki kinerja tinggi bisa menimbulkan kerugian biaya bagi perusahaan, seperti biaya pelatihan yang telah dikeluarkan untuk melatih karyawan, biaya rekrutmen, biaya pengembangan atau pelatihan karyawan, dan lain sebagainya. Selain kerugian dari sisi biaya, keinginan karyawan keluar dari organisasi atau pensiun dini juga dapat mengganggu aktivitas serta produktivitas organisasi (Riyanto, 2008).

Burnay (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor yang menyebabkan karyawan mengambil keputusan untuk pensiun dini. Pertama adalah alasan individu dan keluarga (*individual and family reasons*). Alasan ini muncul karena adanya permasalahan yang berkaitan dengan masalah keuangan dan kesehatan yang dialami karyawan sehingga mempengaruhi karyawan untuk melakukan pensiun dini.

Faktor kedua adalah alasan organisasi (*organizational reasons*). Dalam hal ini perubahan yang terjadi didalam organisasi merupakan fokus utama permasalahan. Perubahan organisasi bisa mencakup masalah perubahan struktur, perubahan kondisi kerja, serta persaingan profesional yang ketat yang berdampak pada psikologis karyawan. Menurut Bal (2015) faktor keinginan karyawan untuk pensiun dini lebih diakibatkan karena tuntutan pekerjaan yang diakibatkan karena perubahan organisasi.

Faktor ketiga adalah alasan sosial (*social reasons*). Hal ini muncul akibat adanya stereotip usia yang berkembang dan munculnya anggapan bahwa adanya kesulitan dari karyawan yang lebih senior untuk bekerja sama dengan karyawan yang lebih muda.

Berdasarkan penjelasan terkait faktor pensiun dini diatas, alasan organisasi yakni perubahan pada tubuh organisasi merupakan hal yang menarik untuk diteliti. Perubahan dalam organisasi merupakan inisiatif perusahaan pada waktu yang tepat dengan terus beradaptasi untuk menghadapi perubahan yang cepat di era pasar global (Halkos, 2012). Dengan kata lain, perubahan organisasi merupakan hal yang mutlak terjadi sebagai upaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Perubahan dalam organisasi akan menimbulkan sikap dan reaksi tertentu dari setiap individu yang terlibat dalam proses perubahan. Kegelisahan dan stress kerja merupakan indikasi reaksi negatif karyawan terhadap perubahan organisasi yang sedang berlangsung. Reaksi negatif yang muncul dari karyawan bisa menimbulkan sikap resisten atau menolak perubahan yang terjadi sehingga meningkatkan intensi karyawan untuk keluar dari organisasi (Lee et al, 1996).

Sikap karyawan terhadap perubahan organisasi merupakan hal yang penting untuk ditangani. Hal tersebut dikarenakan sukses atau tidaknya perubahan didalam organisasi tergantung dari sikap karyawan memandang sebuah perubahan. Karyawan yang mampu memandang positif perubahan maka dia akan mampu mencapai tujuan organisasi (Eby *et al*, 2007). Ketika karyawan menerima perubahan maka karyawan akan mencurahkan seluruh waktu

dan tenaga yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut atau dengan kata lain setiap karyawan siap untuk berubah. Sebaliknya karyawan akan menolak perubahan ketika perubahan dirasa tidak memberikan manfaat bagi dirinya (Elias, 2013).

Yousef (2000) menyatakan bahwa sikap terhadap perubahan memiliki tiga dimensi yang berbeda, yaitu: (1) kecenderungan kognitif, merupakan perilaku terhadap perubahan yang berhubungan dengan pengetahuan pada fakta yang ada, (2) kecenderungan afektif, merupakan sikap dalam menghadapi perubahan dengan mengedepankan perasaan atau emosi yang ada dalam diri seseorang, dan (3) kecenderungan dalam berperilaku, merupakan sebuah perilaku yang cenderung akan melakukan sesuatu ketika menerima atau menolak perubahan.

Loyalitas karyawan menjadi penting untuk mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Loyalitas diartikan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian (Tomy, 2010). Reichheld (1996) mengatakan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan, maka semakin mudah organisasi mencapai tujuannya. Hal ini juga bisa dimaknai bahwa semakin tinggi loyalitas seorang karyawan maka dia akan memiliki sikap positif terhadap perubahan yang terjadi sehingga akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, maka dia akan memiliki sikap sukarela menerima perubahan yang terjadi didalam organisasi. Hal ini tentu saja akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada PT. INKA (Industri Kereta Api) yang berlokasi di Kota Madiun. PT INKA merupakan salah satu BUMN yang menghadapi tingkat perubahan organisasi yang cukup tinggi. Hal ini terjadi karena adanya ekspansi pasar yang dilakukan oleh PT INKA. Sebagai satu-satunya perusahaan manufaktur kereta api di Indonesia bahkan di Asia Tenggara, PT. INKA dituntut oleh Kementerian Perindustrian untuk terus memacu industri perkeretaapian nasional agar mampu menguasai pasar domestik dan semakin berperan dalam *supply chain industry* perkeretaapian dipasar global.

Adanya tuntutan untuk menguasai pasar domestik dan pasar global, secara langsung menuntut PT. INKA untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar perkeretaapian global yang ada. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, tuntutan dari pasar perkeretaapian global memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap perubahan organisasi. Perubahan tersebut diantaranya adalah perubahan teknologi dan target kerja yang semakin tinggi.

Perubahan teknologi memberikan dampak yang sangat besar pada organisasi. Perusahaan dituntut untuk memiliki peralatan dan teknologi terbaru yang mumpuni agar mampu memenuhi keinginan pasar. Adanya perubahan teknologi secara otomatis mengharuskan karyawan untuk selalu *up date* terhadap teknologi terbaru serta mengharuskan karyawan menguasai teknologi tersebut secara cepat. Dalam kondisi seperti ini karyawan dituntut harus memiliki keinginan belajar yang tinggi dan kompetensi yang mumpuni.

Selain perubahan teknologi, perubahan lain yang terjadi di PT. INKA adalah target kerja yang semakin tinggi. Bertambahnya area pasar perusahaan secara otomatis membuat jumlah permintaan semakin meningkat. PT. INKA adalah salah satu manufaktur yang menerapkan sistem *Just In Time*. Sistem semacam itu menuntut perusahaan memiliki ritme kerja yang cepat karena tidak adanya *inventory*. Tentu saja dengan adanya perubahan teknologi dan target kerja yang semakin tinggi tersebut akan berdampak pada karyawan khususnya karyawan yang memiliki sikap resisten terhadap dua perubahan tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh, perubahan tersebut turut andil dalam meningkatkan jumlah karyawan yang ingin melakukan pensiun dini.

Pada tiga tahun terakhir karyawan yang mengajukan pensiun dini sebanyak 117 orang dimana tren tersebut naik dari tahun ketahun. Menurut Garrington (2017), pensiun dini sering dikaitkan dengan isu perubahan yang terjadi didalam organisasi. Kemudian Kim, et al., (2004) menambahkan loyalitas sebagai *output* dari sikap karyawan terhadap perubahan. Artinya, ketika karyawan memiliki loyalitas tinggi akan mengurungkan keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini. Begitu sebaliknya, karyawan dengan tingkat loyalitas rendah akan memunculkan keinginan untuk melakukan pensiun dini. Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini ingin meneliti pengaruh loyalitas terhadap keinginan untuk melakukan pensiun dini dengan sikap terhadap perubahan organisasi sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan yang muncul karena keputusan perusahaan, berdasarkan aturan perundang-undangan, ataupun keinginan karyawan sendiri (Hasibuan, 2000). Salah satu alasan kenapa perusahaan memensiunkan karyawannya adalah karena tingkat produktivitas kerjanya yang rendah atau tidak sesuai dengan target sebagai akibat dari faktor usia, cacat fisik, kecelakaan kerja, dan lain sebagainya. Wijayanto (2009) membedakan pensiun kedalam beberapa jenis, yaitu:

a. Pensiun Normal

Merupakan pensiun yang dilakukan karena karyawan sudah memasuki masa pensiun. Saat menjelang memasuki usia pensiun yang telah ditetapkan perusahaan, biasanya perusahaan akan memberitahu karyawan untuk mengajukan permohonan pensiun.

b. Pensiun Dini

Istilah pensiun dini sering dikorelasikan dengan pensiun yang dipercepat. Pensiun dini bisa dilakukan oleh seorang karyawan walaupun belum memasuki masa pensiun. Normalnya, seseorang bisa mengajukan pensiun dini 10 tahun lebih awal dari usiapensiun yang telah ditetapkan. Akan tetapi seiring dengan perkembangannya, banyak karyawan yang melakukan pensiun lebih awal sekitar 15-20 tahun.

c. Pensiun Karena Cacat

Pensiun karena cacat diakibatkan karena kecelakaan yang dialami oleh karyawan yang menyebabkan karyawan mengalami kecacatan secara permanen. Cacat permanen tersebut mengakibatkan karyawan tidak bisa menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik. Dalam kondisi tersebut, karyawan yang mengajukan pensiun dini akan memperoleh kompensasi atau pesangon dari perusahaan.

d. Pensiun Karena Meninggal

Pensiun dalam hal ini disebabkan karena karyawan yang bersangkutan meninggal dunia. Dalam hal ini perusahaan akan memberikan pesangon atau kompensasi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

2. Pensiun Dini

Suwatno dan Priansa (2011) mendefinisikan pensiun dini sebagai pendekatan lain dalam konteks pemberhentian karyawan. Simamora (1995) mendefinisikan pensiun dini sebagai pensiun yang diikuti oleh karyawan yang ingin pensiun sebelum mencapai batas persyaratan usia atau lamanya waktu dinas.

Burnay (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan seorang karyawan melakukan pensiun dini. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Alasan Individu (*Individual and Family Reasons*)

Dalam hal ini masalah keuangan dan kesehatan yang dihadapi karyawan merupakan faktor yang paling mempengaruhi karyawan untuk melakukan pensiun dini.

2. Alasan Organisasi (*Organizational Reasons*)

Dalam hal ini persaingan profesional yang ketat, meningkatnya target kerja, perubahan organisasi, dan perubahan kondisi kerja merupakan faktor utama penyebab karyawan melakukan pensiun dini. Faktor-faktor tersebut akan meningkatkan risiko psikososial ditempat kerja.

3. Alasan Sosial (*Social Reasons*)

Hal ini berkaitan dengan stereotip usia yang berkembang dan munculnya anggapan bahwa adanya kesulitan dari karyawan yang lebih senior untuk bekerja sama dengan karyawan yang lebih muda.

3. Sikap Terhadap Perubahan

Hunt (2010) mendefinisikan sikap sebagai kecenderungan untuk merespon sesuatu atau seseorang secara positif atau negatif. Sementara Khatoon (2015) mendefinisikan sikap terhadap perubahan sebagai sebuah rasa emosional karyawan untuk menilai positif atau negatif dampak dari perubahan yang terjadi. Perubahan akan mempengaruhi sikap seseorang didalam organisasi, biasanya ada yang mau menerima perubahan atau menentang perubahan, sehingga perubahan selalu memunculkan pro dan kontra (Ardana et al, 2009).

Perubahan yang terjadi didalam organisasi pasti akan memunculkan perilaku yang meresponnya, baik respon menerima ataupun menolak perubahan. Penolakan menurut Ivancevich *et al.* (2006: 295) dikelompokkan kedalam dua golongan yaitu:

1. Penolakan individu

Individu menolak perubahan didalam organisasi dikarenakan ketakutan akan nasib mereka.

Alasan-alasannya adalah:

- a. Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, kualitas hidup, dan kewenangan
- b. Ketidakamanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat kompetensi yang dipertahankan
- c. Perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap hubungan pertemana karena adanya desain ulang, perubahan proses kerja, dan rotasi.
- d. Ketakutan alamiah manusia pada ketidaktahuan yang disebabkan oleh perubahan
- e. Munculnya ketidaknyamanan seseorang karena dihadapkan pada orang, proses, sistem, dan teknologi yang baru
- f. Ketakutan tidak memiliki kompetensi dalam menghadapi perubahan

2. Penolakan Organisasi

Kekuatan yang ada didalam organisasi memberikan hambatan pada penerapan perubahan terkait struktur, teknologi, tugas, dan perilaku. Hambatan organisasi dalam perubahan adalah:

- a. Sistem dan biaya yang mahal
- b. Ancaman terhadap struktur kekuasaan
- c. Ketidakmauan untuk merubah struktur yang sudah stabil

Dunham (1989), membagi sikap terhadap perubahan organisasi kedalam tiga dimensi utama yaitu:

1. *Cognitive attitude toward change*, adalah pengetahuan faktual empiris yang merupakan perilaku terhadap perubahan yang berkaitan dengan pengetahuan pada fakta yang ada.
2. *Affective attitude toward change*, adalah sesuatu yang berkaitan dengan pengaruh pada perasaan atau emosi yang merupakan sikap dalam menghadapi perubahan yang mengedepankan perasaan atau emosi yang ada pada diri seseorang.
3. *Behavioral tendency attitudes toward change*, adalah sebuah kecenderungan melakukan perilaku ketika orang tersebut menerima atau menolak perubahan.

4. Loyalitas

Menurut *Oxford Dictionary* loyalitas diartikan sebagai tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi. Sementara Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan loyalitas sebagai kepatuhan atau kesetiaan. Loyalitas karyawan merupakan sebuah kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya sehingga loyalitas karyawan tidak hanya dilihat dari aktivitas fisik

seperti seberapa lama karyawan tersebut bekerja disebuah perusahaan, namun juga dilihat dari seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Allen dan Grisaffe (2001), loyalitas merupakan implikasi karyawan untuk tetap dengan organisasi dan masih bekerja untuk organisasi melalui kesadaran psikologis. Loyalitas juga dapat dikatakan sebagai wujud dari kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasinya (Hasibuan, 2009). Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan membela organisasi di dalam maupun di luar serta mendukung perubahan untuk keberlangsungan organisasi. Dessler (2009) menambahkan loyalitas merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Loyalitas di dalam diri seorang membuat karyawan akan mengabdikan kepada organisasi dan membuat mereka merasa sebagai bagian dari organisasi serta memunculkan kepuasan kerja.

Loyalitas sering dikaitkan dengan kepuasan karyawan. Menurut Turkyilmaz, et al (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan linier positif antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Dua variabel tersebut merupakan pendekatan untuk perilaku karyawan yang efektif. Dengan kata lain, loyalitas merupakan salah satu bentuk dari kepuasan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan peningkatan individu dan kinerja organisasi (Chen *et al.*, 2012). Dengan adanya loyalitas pada seluruh karyawan di suatu organisasi, maka akan memudahkan organisasi meningkatkan produktifitas didalamnya. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki loyalitas terhadap organisasinya, maka salah satu wujud implikasinya adalah menurunnya kinerja dan menolak perubahan didalam organisasi sehingga memunculkan niat karyawan untuk melakukan pensiun dini.

Menurut Isna (2013), pengembangan teori Powers, terdapat 16 indikator yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan, yaitu:

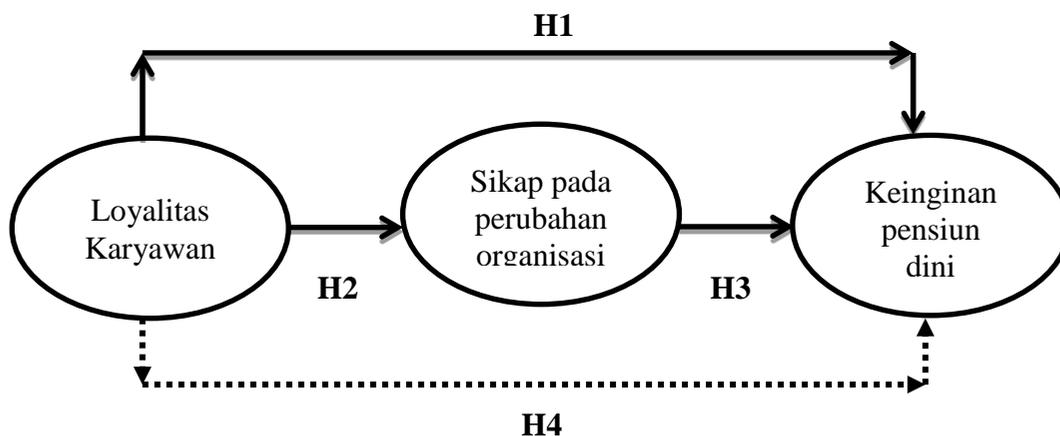
1. Tetap bertahan dalam organisasi.
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. Menjaga rahasia bisnis organisasi.
4. Mempromosikan organisasi kepada pelanggan dan masyarakat umum.
5. Mentaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
8. Membeli dan menggunakan produk organisasi.
9. Ikut berkontribusi dalam kegiatan sosial organisasi.
10. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan.
11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi.
12. Mau mengikuti arahan atau intruksi.
13. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya.
14. Bekerja secara aman.
15. Tidak mengakali aturan perusahaan termasuk ijin sakit.

16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

Hipotesis

Riduan (2009) mendefinisikan hipotesis sebagai jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dalam penelitian ini terdapat 4 hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini karyawan
- H2 : Loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap sikap pada perubahan organisasi
- H3 : Sikap pada perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini
- H4 : Sikap pada perubahan organisasi memediasi hubungan antara loyalitas karyawan terhadap keinginan pensiun dini



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODOLOGI PENELITIAN

1. Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang digunakan, yakni data primer dan data sekunder. Data primer akan diperoleh dengan menggunakan metode angket (kuesioner), yaitu berupa daftar pertanyaan mengenai loyalitas karyawan, sikap pada perubahan organisasi, dan keinginan pensiun dini yang diberikan kepada responden yang ditunjuk sebagai sampel. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari literatur dan buku-buku yang berkaitan dengan topik penelitian serta data perusahaan PT. INKA yang terkait dengan profil perusahaan dan data karyawan.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. INKA (Industri Kereta Api) yang berjumlah 1600 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 319 orang sesuai dengan tabel Krejcie dan Morgan, dimana untuk populasi yang berjumlah 1659 sampel minimal yang digunakan adalah 310. Sehingga bisa disimpulkan bahwa sampel sejumlah 319 sudah bisa mewakili populasi penelitian.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Convenience Sampling*. Metode tersebut merupakan sebuah cara pengambilan sampel tanpa syarat dari populasi yang dengan senang hati bersedia memberikannya (Sekaran, 2006).

3. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Sedangkan uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas, realibilitas dan asumsi klasik. Serta untuk analisis data dan uji hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi dan *path analysis* untuk menguji mediasi.

3.1 Uji Validitas

Cooper dan Schindler (2014) menyatakan validitas dilakukan untuk mengungkapkan tingkat di mana suatu instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Lebih lanjut instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows*. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Bivariate Correlations Pearson*. Item pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasinya lebih besar dari r tabel. Dengan jumlah sampel sebesar 319, maka nilai r tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,113. Artinya pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasinya diatas 0,113.

3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alfa*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alfa* > 0.60 (Nunnally 1967 dalam Ghozali, 2006).

3.3 Uji Asumsi Klasik

Uji penyimpangan asumsi klasik menurut Ghozali (2011) terdiri dari uji normalitas data, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Karena dalam penelitian ini menggunakan jenis data ordinal, maka uji asumsi klasik yang dilakukan adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

3.3.1 Uji Normalitas Data

Ghozali (2011), menyatakan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah model regresi, variabel independen, dan variabel dependennya memiliki distribusi data normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dilakukan dengan menguji nilai rasio *skweness* dan rasio *kurtosis*. Apabila nilai rasio *skweness* dan rasio *kuortis* memiliki nilai rasio diantara -2 hingga +2 berarti dapat disimpulkan bahwa distribusi data bersifat normal.

3.3.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Heterokedastisitas berarti penyebaran titik data populasi pada bidang regresi tidak konstan. Gejala ini ditimbulkan dari perubahan situasi yang tidak tergambar dalam model regresi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut sebagai homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi variabel independen dengan nilai *absolute residual*. Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Gleser dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Jika hasilnya lebih besar dari t-signifikansi ($\alpha = 5\%$) maka tidak mengalami heteroskedastisitas.

3.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau independen (Gozhali, 2006). Pendekatan yang digunakan untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas adalah dengan uji tes *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan analisis sebagai berikut:

- Jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan $VIF < 10$, maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolinieritas pada penelitian tersebut.
- Jika nilai *tolerance* $< 0,10$ dan $VIF > 10$, maka dapat diartikan bahwa terdapat multikolinieritas pada penelitian tersebut.

3.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengukur kekuatan hubungan antar dua variabel atau lebih. Selain itu juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dalam pengujian ini, model regresi bisa dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_{PD} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y_{Pd} =Pensiun Dini

β_1 = Koefisien Regresi Loyalitas Karyawan

β_2 = Koefisien Regresi Sikap pada Perubahan

X_1 = Loyalitas Karyawan

X_2 = Sikap Terhadap Perubahan

e = error

3.5 Uji Mediasi (Analisis Jalur)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi yang digunakan dalam model penelitian. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sikap pada perubahan organisasi. Model regresi untuk uji jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_{PD} = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + e \dots (1)$$

$$Y_{PD} = \alpha_1 + \beta_2 X_2 + e \dots (2)$$

$$X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + e \dots (3)$$

$$Y_{PD} = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots (4)$$

Dimana:

Y_{Pd} =Pensiun Dini

β_1 = Koefisien Regresi Loyalitas Karyawan

β_2 = Koefisien Regresi Sikap pada Perubahan

X_1 = Loyalitas Karyawan

X_2 = Sikap Terhadap Perubahan

e = error

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan kondisi atau keadaan responden obyek penelitian yang berguna untuk membantu memahami hasil penelitian. Data deskriptif terkait obyek penelitian bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Golongan Karyawan

	Frekuensi	Persentase	Kumulatif
Karyawan Organik/ Tetap	872	52,66	52,66
Karyawan PKWT	787	47,44	100
Total	1659	100	

Tabel 2. Jenis Kelamin

	Frekuensi	Persentase	Kumulatif
Laki-Laki	1580	95,23	95,23
Perempuan	79	4,77	100
Total	1659	100	

4.2 Proses Pengujian dan Analisis Data

Pengolahan data bertujuan untuk menganalisa pengaruh antar variabel yang diteliti dalam penelitian. Pada bagian ini akan dibahas uji kualitas data yang meliputi uji reliabilitas dan uji validitas data serta uji hipotesis melalui regresi.

4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji kualitas data, apakah data yang dihasilkan valid dan reliabel. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi terhadap nilai r tabel. Item pertanyaan dikatakan valid jika nilai korelasi $> r$ tabel. Dengan jumlah sampel sebesar 319, maka nilai r table dalam penelitian ini adalah 0,113. Artinya item pertanyaan valid jika nilai korelasinya $> 0,113$.

Setelah dilakukan uji validitas terhadap item pertanyaan penelitian, terdapat tiga item pertanyaan yang tidak valid, yaitu item 5 variabel sikap terhadap perubahan serta item 4 & 10 variabel keinginan pensiun dini. Selanjutnya item pertanyaan yang tidak valid tersebut dikeluarkan dari penelitian.

Pengujian selanjutnya setelah uji validitas adalah uji reliabilitas dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel penelitian nilainya $\geq 0,60$ maka dianggap reliabel. Hal ini sesuai dengan yang disyaratkan oleh Nunaly (1978). Hasil uji reliabilitas bisa dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Loyalitas	.827
Sikap Terhadap Perubahan	.656
Keinginan Pensiun Dini	.937

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai Cronbach Alpha $\geq 0,60$. Hal ini berarti semua variabel dalam penelitian ini reliabel.

4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang dibuat dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah: Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Multikolinearitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Data dikatakan normal jika nilai rasio kurtosis dan rasio skewness memiliki nilai antara -2 hingga 2. Hasil uji normalitas data bisa dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Uji Normalitas Data

<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>	
<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>
.256	.137	-.119	.272

Berdasarkan hasil diatas, diketahui bahwa rasio Skewness sebesar $0,256/0,137 = 1,868$. Sedangkan untuk rasio Kurtosis sebesar $-0,119/0,272 = -0,4375$. Artinya baik rasio Skewness maupun rasio Kurtosis memiliki nilai diantara -2 hingga 2, sehingga bisa disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu kepengamatan yang lainnya. Data terbebas dari masalah

heteroskedastisitas jika memiliki nilai $\text{sig} > \alpha$ (0,05). Hasil uji heteroskedastisitas bisa dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficient</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	2.466	2.343		1.053	.293
NL	.345	.040	.438	-.754	.583
NS	-.190	.035	-.272	-.296	.632

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 5 di atas semua variabel penelitian memiliki nilai sig di atas 0,05, sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa data terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada kemiripan antara variabel independen satu dengan variabel independen lainnya dalam satu model penelitian. Data dikatakan terbebas dari masalah multikolinearitas jika memiliki nilai $\text{VIF} < 10$. Hasil uji multikolinearitas bisa dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

<i>Model</i>	<i>Colinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
NL	.969	1.032
NS	.969	1.032

Hasil *output* data yang ditunjukkan pada tabel 6 menunjukkan nilai $\text{VIF} < 10$, sehingga bisa disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinearitas.

4.2.3 Uji Hipotesis (Uji T)

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yakni loyalitas dan sikap pada perubahan organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen keinginan pensiun dini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji T. Hasil pengujian hipotesis bisa dilihat pada tabel 7 dan tabel 8.

Tabel 7. Hasil Uji Regresi

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	62.384	4.123		15.130	.000
NL	-.719	.070	-.507	-10.322	.000
NS	-.030	.062	-.024	-.491	.624

Dependent Variabel: NK

Tabel 8. Hasil Uji Regresi

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T</i>	<i>Sig</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	Beta		
(Constant)	51.762	2.365		21.886	.000
NL	.197	.062	.175	3.166	.002

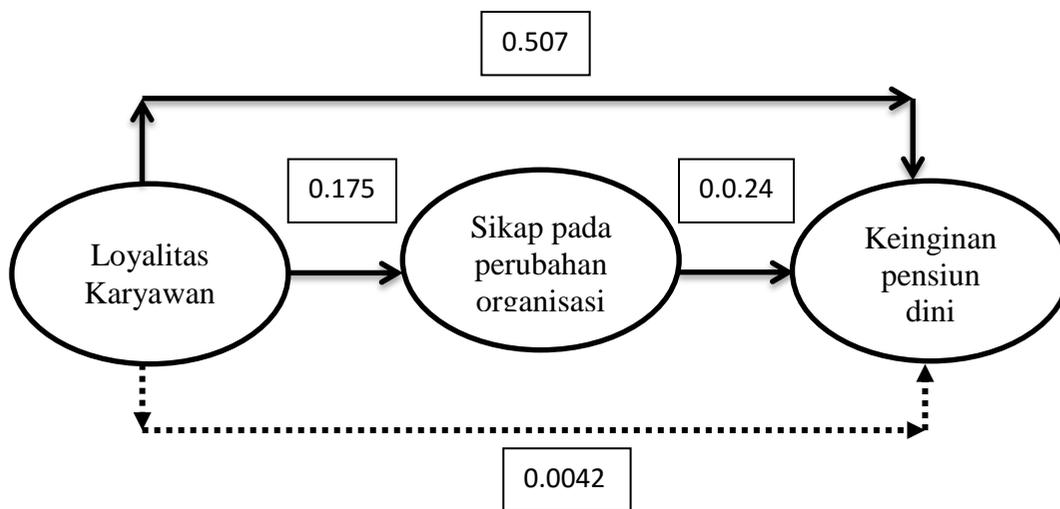
Dependent Variabel: NS

Berdasarkan data pada tabel 7 dan tabel 8 di atas, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji T untuk H1 diperoleh hasil T-hitung -10,322 dengan tingkat signifikansi 0,000 serta koefisien beta menunjukkan arah negatif. Nilai signifikansi untuk variabel loyalitas menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai T-hitung tanpa tanda negatif sebesar $10,322 > T\text{-tabel}$ sebesar 1,6496 yang artinya bahwa H1 diterima. Dengan demikian Hipotesis 1 didukung, loyalitas berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini.
2. Hasil Uji T untuk H2 diperoleh hasil T-hitung 3,166 dengan tingkat signifikansi 0,002. Nilai signifikansi untuk variabel loyalitas terhadap sikap pada perubahan organisasi menunjukkan nilai dibawah tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai T-hitung $3,166 > 1,6496$ yang artinya H2 diterima. Dengan demikian Hipotesis 2 didukung, loyalitas berpengaruh positif terhadap sikap pada perubahan organisasi.
3. Hasil Uji T untuk H3 diperoleh hasil T-hitung -0,491 dengan tingkat signifikansi 0,624. Nilai signifikansi untuk variabel sikap pada perubahan organisasi terhadap keinginan untuk pensiun dini menunjukkan nilai diatas tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) dan nilai T-hitung $-0,491 < 1,6496$ yang artinya H3 ditolak. Hal ini berarti tidak ada pengaruh antara sikap pada perubahan organisasi terhadap keinginan pensiun dini.

4.2.4 Uji Mediasi Sikap pada Perubahan Organisasi

Pengaruh mediasi bisa dilihat dengan cara membandingkan nilai *Standardized Coefficients Beta* dari masing-masing variabel. Melalui hasil uji regresi yang telah ditampilkan pada tabel 7 dan tabel 8, maka bisa digambarkan pengaruh mediasi sebagai berikut.



Gambar 2. Uji Mediasi

Melalui hasil uji mediasi diatas dapat diketahui bahwa nilai hubungan langsung antara variabel loyalitas dengan variabel keinginan pensiun dini sebesar 0,507. Sementara nilai hubungan tidak langsung antara variabel loyalitas terhadap variabel keinginan pensiun dini melalui sikap pada perubahan organisasi adalah 0,0042 (0,175 X 0,024). Hal ini berarti koefisien hubungan langsung lebih besar dari pada koefisien hubungan tidak langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan sebenarnya adalah hubungan langsung atau dengan kata lain variabel sikap pada perubahan organisasi tidak memediasi hubungan antara loyalitas terhadap keinginan pensiun dini. Berdasarkan hasil tersebut berarti hipotesis 4 dalam penelitian ini ditolak.

4.2 Pembahasan

Berikut adalah pembahasan hipotesis penelitian berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan.

1. Loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini

Hasil pengolahan data untuk hipotesis 1 diperoleh nilai T hitung > T Tabel yakni 10,322 > 1,6496 dengan nilai signifikansi dibawah 5% yaitu 0,000. Sementara nilai koefisien beta menunjukkan arah negatif. Berdasarkan hasil tersebut berarti hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.

Loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pensiun dini. Artinya semakin tinggi loyalitas yang dimiliki oleh karyawan, maka keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini semakin rendah. Menurut Chen, et al., (2012), loyalitas merupakan salah satu bentuk dari kepuasan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Dengan kata lain, kepuasan karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi. Bentuk tersebut diwujudkan melalui peningkatan produktivitas dan keefektifan kerja sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kim (2016) bahwa loyalitas merupakan salah satu faktor dalam sumber daya

manusia didalam organisasi yang dapat menghambat karyawan untuk melakukan pengajuan untuk pensiun dini.

Menurut Putra (2006) secara pribadi karyawan tidak ingin melakukan pensiun dini karena kerugian yang akan diderita seperti hilangnya kesempatan peluang karir, dan secara ekonomis pensiun dini akan mengurangi pendapatan serta secara mental pensiun dini akan berakibat pada konsekuensi kehilangan pekerjaan sebelum batas waktunya. Artinya, pensiun dini juga akan mengakibatkan pengangguran bagi mereka yang tidak memiliki keterampilan.

2. Loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap sikap pada perubahan organisasi

Hasil pengolahan data untuk hipotesis 2 diperoleh nilai T hitung $>$ T tabel yaitu $3,166 > 1,6496$ dengan nilai signifikansi dibawah 5% yaitu 0,002. Hal ini berarti hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap sikap pada perubahan organisasi. Artinya semakin tinggi loyalitas karyawan, maka sikap karyawan dalam menerima perubahan juga akan semakin tinggi.

Penelitian lain menyebutkan bahwa sekitar 50% program inisiatif perubahan berhasil dilakukan (Stevens, 2013; Werkman, 2009; Attaran, 2000). Keberhasilan tersebut berasal dari kepuasan karyawan dalam bekerja yang ditunjukkan dengan sikap loyal dan efektivitas kinerja tinggi (Appelbaum, et al., 2003). Siyoto dan Tandrawarsito (2018) menambahkan organisasi dengan karyawan yang loyal memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat loyalitas yang rendah. Hal yang dilakukan karyawan ketika memiliki tingkat loyalitas yang tinggi adalah karyawan akan mau mengerahkan seluruh tenaga dan upaya mereka sehingga dapat mendukung perilaku karyawan untuk berubah (Hill et al., 2012).

3. Sikap pada perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini

Berdasarkan hasil olah data untuk hipotesis 3 diperoleh nilai T hitung $<$ T tabel yaitu $0,491 < 1,6496$ dengan nilai signifikansi diatas 5% yaitu 0,624. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak. Artinya tidak ada pengaruh antara sikap pada perubahan organisasi terhadap keinginan pensiun dini.

Pada saat karyawan merasa perubahan dalam organisasi memberikan keuntungan bagi dirinya maka karyawan akan tetap produktif. Produktivitas ditunjukkan salah satunya dengan sikap positif karyawan yang tidak berfokus pada keinginan melakukan pensiun dini melainkan karyawan akan berfokus pada faktor lain seperti peluang karir, gaji dan kompensasi (Putra, 2006).

4. Sikap pada perubahan organisasi memediasi hubungan antara loyalitas karyawan terhadap keinginan pensiun dini

Berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan dengan menggunakan *path analysis*, diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* dari hubungan langsung sebesar 0,507. Sedangkan untuk nilai *Standardized Coefficients Beta* dari hubungan tidak langsung sebesar 0,0042. Karena koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan sebenarnya adalah hubungan langsung yang berarti variabel sikap pada perubahan organisasi tidak memediasi hubungan antara loyalitas karyawan terhadap keinginan pensiun dini. Sehingga hipotesis 4 dalam penelitian ini ditolak. Hal ini berarti loyalitas memengaruhi karyawan untuk berkeinginan melakukan pensiun dini. Akan tetapi, perubahan dalam organisasi bukan variabel yang menjadi pertimbangan melainkan terdapat variabel lain diluar sikap pada perubahan organisasi.

Menurut Nilsson (2012) faktor yang dipertimbangkan karyawan ketika ingin melakukan pensiun dini adalah usia, kesehatan, beban kerja, finansial, status sosial, keahlian dan keterampilan. Selanjutnya, Feibel, et al., (2018) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi akan cenderung untuk bertahan di organisasi karena mereka merasa nyaman dan masih pada usia produktif sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul didalam organisasi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yaitu loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan pensiun dini. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan maka keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini semakin rendah.
2. Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yaitu loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap sikap pada perubahan organisasi. Artinya semakin tinggi loyalitas karyawan, maka semakin tinggi pula sikap karyawan dalam menerima perubahan organisasi.
3. Hipotesis 3 dalam penelitian ini ditolak, yaitu sikap pada perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap keinginan pensiun dini. Artinya tinggi rendahnya sikap pada perubahan organisasi yang dimiliki oleh karyawan tidak akan berdampak pada keinginan karyawan untuk melakukan pensiun dini.
4. Hipotesis 4 dalam penelitian ini ditolak, yaitu sikap pada perubahan organisasi tidak memediasi hubungan antara loyalitas karyawan terhadap keinginan pensiun dini. Artinya keberadaan variabel sikap pada perubahan organisasi tidak memperkuat hubungan antara loyalitas karyawan terhadap keinginan pensiun dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelbeum, S.H., Patton, E., Shapiro, B. (2003). The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy. *Journal of European Industrial Training*, Vol.27 (1), 22-35.
- Attaran, M. (2000). Why Does Reengineering Fail? A Practical Guide for Successful Implementation. *Journal of Management Development*, 19, 794-801.
- Chen et al. (2012). "The Customer Satisfaction-Loyalty Relation in an Interactive E-Serving Setting: The Mediators". *Journal of Retailing and Consumer Services*. (19), 202-210.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2014). *Business Research Method*. 12th Edition. McGraw Hills: International Edition.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., dan Gaby, S. H. (2007). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419- 442.
- Elias, S.M. (2013). "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change." *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Feibel, A. Peter, R. Swart, E. March, S. (2018). Developing an Extended Model of the Relation between Work Motivation and Health as Affected by the Work Ability as Part of a Corporate Age Management Approach. *International Journal of Environment Research and Public Health*, Vol.15 (779), 2-14.
- Garrington, Chris. (2017). "Organizational Change: Impact on Early Retirement". 11 April 2017. [Worklife-blog.org/?s=organizational+change](http://worklife-blog.org/?s=organizational+change).
- Haholongan, Rutinaias. (2018). "Stres Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Perusahaan". *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18 (1), 61-67.
- Halkos, G.E. (2012). Importance and Influence of Organizational Changes on Companies and Their Employees. *Journal of Advanced Research in Management*, 3, 90-103.
- Kim et al. (2004). The Effect of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 10 (1/2), 3-25.
- Kim, Y., Cho, Y.C. (2016). Impact of Retirement System On Job Satisfaction and Loyalty: A Case of The Salary Peak System. *International Business and Economics Research Journal*, Vol.15 (1), 27-40.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L. & Fierman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.
- Nilsson, Kerstin. (2012). Why Work Beyond 65? Discourse on the Decision to Continue Working or Retire Early. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol.2 (3), 7-27.
- Putra, I. (2006). Faktor-Faktor Pendorong dan Penghalang Pensiun dini Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sumatera Barat. *Jurnal Demokrasi*, Vol.5 (1), 35-41.
- Reichheld, Frederick F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.

- Siyoto, S dan Tandrawarsito, A.B. (2018). Analysis of Commitment and Loyalty of Medical Staff in teh Gatoel Hospital Mojokerto and The Influence Factorsin The Health Services, Indonesia. *Global Journal of Health Science*, Vol.10 (6), 142-151.
- Setiowati, R. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Pensiun Dini (Studi Kasus di Kantor Pusart PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung Tahun 2012 dan 2013). *E-Proceeding of Management*, Vol.1 (3), 66-75.
- Stevens, G.W. (2013) .Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49,333-360.
- Tommy Stefanus et al. (2010). Analisis Pemotivasian dan Loyalitas Karyawan Bagian pemasaran PT PALMA ABADI SENTOSA di Palangkaraya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra*. (1). 2.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., Pastuszak, Z. (2011). Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management and Data System*. 111 (5): 675-696.
- Werkman, R.A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Journal Leadership & Organization Development*, 30, 664-684.

FORUM MANAJEMEN INDONESIA
KOORDINATOR WILAYAH SUMATERA SELATAN
Palembang, 7 - 8 Nopember 2018

ISBN 978-602-53291-0-4



9 786025 329104

SERTIFIKAT

Diberikan Kepada

Prima Utama Wardoyo Putro, S.E., M.M.

Sebagai

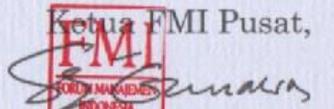
PEMAKALAH

Pada

**SEMINAR NASIONAL DAN KONFERENSI FORUM MANAJEMEN INDONESIA KE-10
"Innovation, Technology and Social Science in Disruption Era"**

Palembang, 7 - 8 Nopember 2018

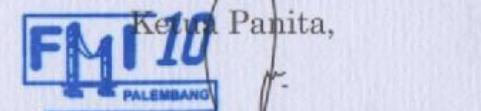
Ketua FMI Pusat,


Sri Gunawan, DBA

Ketua FMI Korwil SumSel,


Dr. Muji Caharto, S.Si, M.Si

Ketua Panitia,


Dr. Sunda Ariana, M.Pd., MM.

Co-Host :



Universitas
Bina
Darma

