

Strategi Purnakarya Berkelanjutan: Analisis Peran Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Surya Toto Indonesia Tbk

**Rizky Miftahul Akbar¹, Muhammad Gafar Rasyidi², Etty Erikawati³,
Yoan Ira M. Makatita⁴, Hadi Supratikta^{5*}**

¹⁻⁵Pascasarjana, Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Jl. Raya Puspipetek No. 46,
Kel. Buaran, Kec. Serpong, Kota Tangerang Selatan. Banten 15310, Indonesia

Email: ¹Miftarizky19@gmail.com, ²gafarwajar@gmail.com, ³Erikawatietty@gmail.com,

⁴Yoanmariana82@gmail.com, ^{5*}supratikta@gmail.com

(* : coressponding author)

Abstrak— Transisi menuju masa purnakarya merupakan fase kritis bagi karyawan dan tantangan strategis bagi organisasi. Penelitian ini menganalisis peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam strategi purnakarya berkelanjutan di PT Surya Toto Indonesia Tbk, sebuah perusahaan manufaktur terkemuka di Indonesia. Dengan pendekatan kualitatif dan studi kasus deskriptif, penelitian ini mengeksplorasi program persiapan pensiun yang mencakup aspek finansial, psikologis, dan keterampilan praktis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan motivasi psikologi menjadi fondasi kritis dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan identitas dan peran pasca-pensiun. Namun, pelatihan keterampilan praktis menghadapi tantangan implementasi, dengan tingkat keberhasilan hanya 6,7%. Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan holistik dan personalisasi program berdasarkan minat dan potensi individual. Selain itu, penelitian ini mengungkap pentingnya perencanaan jangka panjang dan integrasi persiapan pensiun dalam siklus karier karyawan sejak dini. Studi ini memberikan kontribusi pada literatur MSDM dengan menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas program purnakarya, serta memperkuat employer branding dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Purnakarya, Persiapan Pensiun, Kesejahteraan Karyawan, PT Surya Toto Indonesia Tbk

Abstract— Transitioning to retirement is a critical phase for employees and a strategic challenge for organizations. This research analyzes the role of Human Resource Management (HRM) in sustainable retirement strategies at PT Surya Toto Indonesia Tbk, a leading manufacturing company in Indonesia. Using a qualitative approach and descriptive case study, this research explores the retirement preparation program that covers financial, psychological, and practical skills aspects. The results showed that the psychological motivational training program became a critical foundation in preparing employees for post-retirement identity and role changes. However, practical skills training faced implementation challenges, with a success rate of only 6.7%. The findings indicate the need for a holistic approach and personalization of programs based on individual interests and potential. In addition, this study reveals the importance of long-term planning and integration of retirement preparation in the employee's career cycle early on. This study contributes to the HRM literature by offering practical recommendations to improve the effectiveness of retirement programs, as well as strengthen employer branding and organizational sustainability.

Keywords: Human Resource Management, Retirement, Retirement Preparation, Employee Welfare, PT Surya Toto Indonesia Tbk

1. PENDAHULUAN

Transisi menuju masa purnakarya merupakan fase krusial dalam siklus hidup profesional seorang individu, sekaligus menjadi tantangan strategis bagi setiap organisasi di era modern. Fenomena ini semakin relevan mengingat pergeseran demografi tenaga kerja global, di mana angka harapan hidup yang meningkat berimplikasi pada masa kerja yang lebih panjang dan kebutuhan akan perencanaan pensiun yang matang. Purnakarya, yang sering dipandang sebagai titik akhir karier, sesungguhnya adalah permulaan babak baru yang menuntut persiapan multidimensional, mulai dari aspek finansial, psikologis, hingga sosial. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran vital. MSDM tidak hanya bertanggung jawab pada siklus hidup karyawan dari rekrutmen hingga *offboarding*, tetapi juga pada manajemen karir dan persiapan purnakarya yang holistik (Aguinis, 2023). Ia menegaskan bahwa program purnakarya yang efektif dapat meminimalkan stres dan kecemasan, serta memaksimalkan potensi dan kontribusi karyawan hingga akhir masa kerja mereka. MSDM tidak hanya bertugas mengelola proses administratif

purnakarya, tetapi juga bertanggung jawab memastikan transisi yang lancar dan bermartabat, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi. Perusahaan yang mengadopsi strategi purnakarya berkelanjutan akan mampu mempertahankan motivasi dan produktivitas karyawan hingga akhir masa kerja mereka, sekaligus membangun reputasi sebagai tempat kerja yang peduli dan bertanggung jawab.

PT Surya Toto Indonesia Tbk, sebagai pemain kunci di industri manufaktur produk sanitasi, menghadapi dinamika purnakarya yang signifikan. Dengan ribuan karyawan yang berkontribusi pada operasi skala besar, serta tren peningkatan usia rata-rata karyawan, pengelolaan purnakarya menjadi imperatif strategis. Tanpa perencanaan yang matang, potensi kehilangan pengetahuan institusional seperti pentingnya *knowledge transfer* dan retensi *intellectual capital* di tengah pergeseran demografi, penurunan moral karyawan menjelang pensiun, hingga masalah pasca-pensiun yang tidak terantisipasi dapat menjadi hambatan serius bagi kinerja perusahaan (Grant & Ashford, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menyelami lebih dalam peran konkret Manajemen Sumber Daya Manusia di PT Surya Toto Indonesia Tbk dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi purnakarya.

Penelitian ini akan menganalisis berbagai inisiatif MSDM yang telah dan sedang berjalan di PT Surya Toto Indonesia Tbk. Analisis ini mencakup program-program komprehensif, seperti persiapan finansial untuk jaminan hari tua, pelatihan kewirausahaan atau pengembangan keterampilan baru sebagai bekal pasca-pensiun, dukungan psikologis dan kesehatan mental untuk menghadapi perubahan fase hidup (sejalan dengan konsep *well-being* dan adaptasi karier dalam literatur psikologi organisasi terkini), serta mekanisme komunikasi internal yang transparan dan empatik mengenai proses purnakarya. Kami akan mengeksplorasi efektivitas program-program tersebut dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan signifikan dalam kehidupan pasca-kerja, sekaligus mengidentifikasi tantangan spesifik yang mungkin muncul dalam implementasinya, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya partisipasi, atau keterbatasan sumber daya.

Lebih lanjut, penelitian ini juga akan mencari tahu bagaimana strategi purnakarya yang diterapkan dapat berkontribusi pada citra perusahaan dan employer branding. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, praktik pengelolaan purnakarya yang humanis dan strategis dapat meningkatkan daya tarik perusahaan bagi talenta baru, sekaligus memperkuat loyalitas karyawan yang ada. Dalam laporan tren MSDM terbaru, menegaskan bahwa perlakuan perusahaan terhadap karyawan di setiap fase karier, termasuk fase keluar atau purnakarya, secara langsung memengaruhi persepsi terhadap employer branding dan keberlanjutan organisasi (CIPD, 2024). Melalui analisis komprehensif ini, diharapkan dapat terungkap praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan purnakarya di industri manufaktur, serta area-area yang memerlukan perbaikan dan inovasi. Hasil penelitian ini tidak hanya diharapkan memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur MSDM, khususnya dalam konteks pengelolaan purnakarya yang berkelanjutan, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh PT Surya Toto Indonesia Tbk dan perusahaan sejenis untuk mewujudkan proses purnakarya yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga berorientasi pada kesejahteraan karyawan yang bermartabat dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus deskriptif, bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam strategi purnakarya berkelanjutan di PT Surya Toto Indonesia Tbk. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi fenomena yang kompleks dari perspektif partisipan, serta memberikan pemahaman yang kaya tentang proses dan interaksi sosial yang terlibat dalam pengelolaan purnakarya.

2.1 Subjek dan Lokasi Penelitian

Penentuan subjek penelitian dilakukan secara purposif untuk mendapatkan informasi yang relevan dan mendalam terkait peran MSDM dalam proses purnakarya di PT Surya Toto Indonesia Tbk. Berikut adalah tabel penentuan topik dan narasumber:

Tabel 1. Penentuan Topik dan Narasumber

Aspek Penelitian	Topik yang Dieksplorasi	Narasumber	Metode Pengumpulan Data
Pengalaman Karyawan	- Persepsi dan pengalaman karyawan terhadap program purnakarya - Kesiapan menghadapi pensiun - Dampak program pada kesejahteraan	Karyawan yang akan atau telah purnakarya di PT Surya Toto Indonesia Tbk <i>Rasional:</i> Individu yang menjadi subjek langsung dari program purnakarya, memberikan perspektif personal dan empiris	Wawancara Mendalam
Representasi Karyawan	Aspirasi, kebutuhan, dan isu-isu yang diadvokasi oleh pekerja terkait purnakarya	Perwakilan Serikat Pekerja PT Surya Toto Indonesia Tbk <i>Rasional:</i> Memiliki pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan hak-hak karyawan terkait purnakarya, serta terlibat dalam dialog dengan manajemen	Wawancara Mendalam

Lokasi penelitian ini adalah PT Surya Toto Indonesia Tbk yang berlokasi di Tangerang, Banten, Indonesia. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi perusahaan sebagai salah satu pemimpin di industri manufaktur produk sanitasi di Indonesia. PT Surya Toto Indonesia Tbk merupakan entitas bisnis yang besar dan mapan, sehingga kasusnya menarik untuk studi tentang pengelolaan purnakarya di sektor industri dengan jumlah karyawan yang signifikan dan dinamika demografi yang kompleks. Adapun alasan pemilihannya adalah Relevansi sebagai perusahaan terkemuka di industri manufaktur, Kompleksitas organisasi yang memungkinkan studi mendalam tentang pengelolaan purnakarya, Representatif untuk sektor industri dengan skala besar, Kasus menarik untuk analisis dinamika demografi karyawan.

2.2 Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

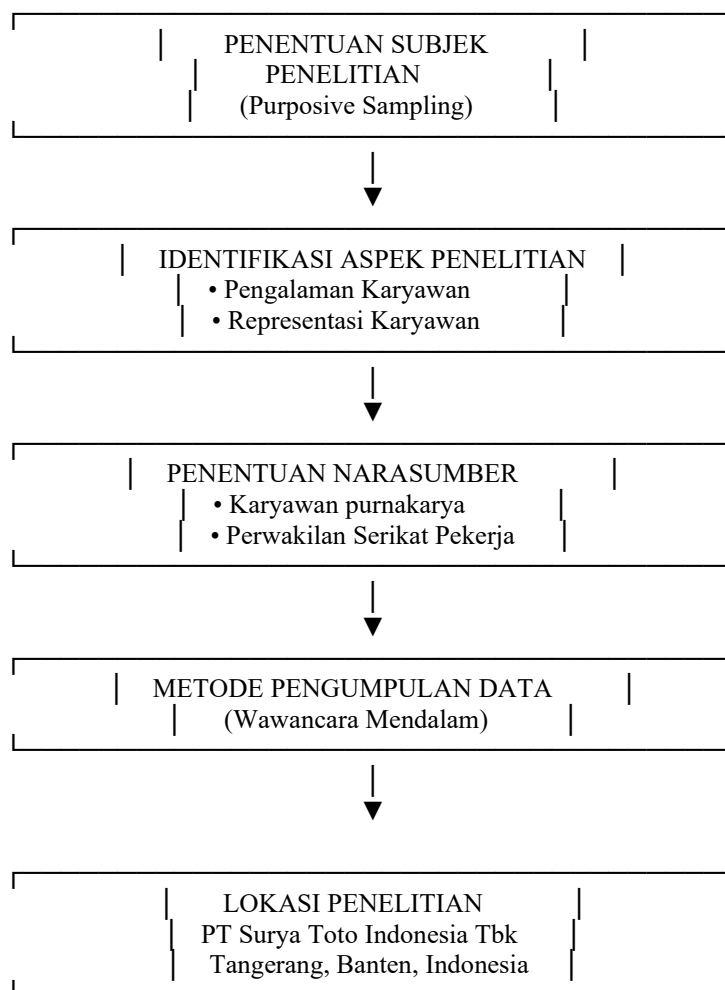
Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan fleksibilitas untuk mengeksplorasi informasi penting yang muncul selama percakapan, sekaligus memastikan semua poin kunci penelitian tercakup. Sebelum pelaksanaan wawancara, panduan wawancara akan disusun berdasarkan tujuan penelitian, mencakup topik-topik detail yang relevan. Selain itu, *checklist* observasi juga akan disiapkan untuk mencatat kondisi lingkungan kerja, interaksi, atau materi terkait purnakarya yang mungkin dapat diamati di lokasi penelitian. Wawancara akan direkam (dengan izin narasumber) dan ditranskripsi untuk analisis lebih lanjut. Triangulasi data akan dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai narasumber dan observasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan.

Analisis data akan dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik. Proses ini melibatkan identifikasi, analisis, dan pelaporan pola atau tema dalam data. Langkah-langkah utama analisis tematik meliputi:

- Familiarisasi dengan Data:** Membaca dan memahami keseluruhan data transkripsi wawancara dan catatan observasi.
- Pembuatan Kode Awal (*Initial Coding*):** Memberi label pada segmen data yang menarik atau relevan.
- Pencarian Tema (*Searching for Themes*):** Mengelompokkan kode-kode yang serupa menjadi tema-tema potensial.
- Meninjau Tema (*Reviewing Themes*):** Memastikan bahwa tema-tema yang diidentifikasi koheren secara internal dan berbeda satu sama lain secara eksternal.

- e. **Pendefinisian dan Penamaan Tema (*Defining and Naming Themes*):** Memberikan nama yang jelas dan deskriptif untuk setiap tema, serta menjelaskan esensinya.
- f. **Penulisan Laporan (*Producing the Report*):** Menyajikan temuan berdasarkan tema-tema yang telah diidentifikasi, didukung oleh kutipan langsung dari narasumber.

Proses analisis ini akan difokuskan untuk mengidentifikasi bagaimana program dan kebijakan MSDM secara konkret mendukung strategi purnakarya berkelanjutan, serta dampak yang ditimbulkannya pada karyawan dan organisasi.



Gambar 1. *Flowchart* Penentuan Narasumber dan Lokasi Penelitian

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Latar Belakang dan Konteks Masalah

Program pelatihan masa persiapan pensiun yang diimplementasikan oleh perusahaan merupakan respons strategis terhadap fenomena kompleks yang dihadapi karyawan dalam transisi menuju masa pensiun. Berdasarkan observasi dan evaluasi yang telah dilakukan, terdapat indikasi kuat bahwa mayoritas karyawan mengalami kesulitan signifikan dalam menghadapi perubahan fundamental dari status pekerja aktif menjadi pensiunan. Realitas ini tercermin dari kondisi memprihatinkan yang dialami mantan karyawan pasca pensiun, dimana terjadi penurunan drastis kualitas hidup baik dari aspek ekonomi maupun kesejahteraan psikologis.

Fenomena *Post-Power Syndrome* menjadi salah satu indikator utama ketidaksiapan mental karyawan dalam menghadapi masa pensiun. Sindrom ini menggambarkan kondisi psikologis dimana

individu yang telah memasuki masa pensiun secara formal namun secara mental masih merasa terikat dengan rutinitas dan identitas pekerjaan sebelumnya. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu yang bersangkutan, tetapi juga menciptakan beban psikososial yang mempengaruhi dinamika keluarga dan lingkungan sosial. Survei yang dilakukan terhadap 10 responden menunjukkan data yang mengkhawatirkan, dimana hanya 30% yang menyatakan kesiapan menghadapi pensiun, sementara 70% lainnya mengaku belum siap secara mental maupun material.

Tabel 2. Hasil Survei Evaluasi

Aspek Evaluasi	Kondisi Sebelum Program	Target Program	Hasil Aktual
Kesiapan Mental	30% siap, 70% tidak siap	80% siap	Belum terukur definitif
Kesiapan Ekonomi	Penurunan drastis post-pensiun	Stabilitas finansial	Masih dalam evaluasi
Implementasi Keterampilan	N/A	70% implementasi	6.7% (2 dari 30 peserta)
<i>Post-Power Syndrome</i>	Tinggi	Minimal	Masih menjadi tantangan

3.2 Analisis Model Penyelenggaraan Program

Perusahaan mengadopsi dua pendekatan strategis dalam penyelenggaraan program persiapan pensiun, yaitu pengelolaan mandiri dan kolaborasi eksternal. Model pengelolaan mandiri memberikan keuntungan berupa kontrol penuh terhadap konten dan metodologi pelatihan, memungkinkan kustomisasi yang disesuaikan dengan kultur organisasi dan kebutuhan spesifik karyawan. Pendekatan ini juga lebih *cost-effective* dalam jangka panjang dan memungkinkan integrasi yang lebih *seamless* dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang ada.

Di sisi lain, kolaborasi dengan organisasi internasional membawa perspektif global dan akses terhadap *best practices* yang telah terbukti efektif di berbagai negara. Model ini memperkaya metodologi pelatihan dengan pengalaman lintas budaya dan memberikan validasi terhadap standar internasional. Meskipun kedua pendekatan memiliki metodologi pelatihan yang pada dasarnya sama, kombinasi keduanya menciptakan sinergi yang memperkuat efektivitas program secara keseluruhan.

Tabel 3. Analisis Model Penyelenggaraan Program

Model Penyelenggaraan	Keunggulan	Tantangan	Impact pada Efektivitas
Pengelolaan Mandiri	- Kontrol penuh konten - Kustomisasi kultur perusahaan <i>Cost-effective</i> jangka panjang	- Keterbatasan <i>expertise</i> <i>Risk of tunnel vision</i> - Validitas metodologi	Tinggi untuk aspek kultural, sedang untuk inovasi
Kolaborasi Eksternal	<i>Access to global best practices</i> - Validasi internasional <i>Transfer knowledge</i> lintas budaya	<i>Higher cost</i> <i>Potential cultural mismatch</i> <i>Dependency on external parties</i>	Tinggi untuk metodologi, sedang untuk implementasi lokal
Hybrid Approach	<i>Combine benefits</i> kedua model - Fleksibilitas tinggi <i>Risk mitigation</i>	- Kompleksitas koordinasi <i>Resource intensive</i> <i>Potential confusion</i>	Sangat tinggi jika dikelola dengan baik

3.3 Evaluasi Mendalam Komponen Pelatihan

3.3.1 Pelatihan Motivasi Psikologi: Fondasi Kritis

Komponen pelatihan motivasi psikologi telah terbukti menjadi elemen paling fundamental dalam keseluruhan program persiapan pensiun. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa transisi menuju masa pensiun bukan hanya perubahan status pekerjaan, tetapi transformasi identitas yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan individu. Karyawan yang telah mengembangkan identitas profesional selama puluhan tahun akan mengalami krisis identitas ketika harus melepaskan peran tersebut. Pelatihan motivasi psikologi dirancang untuk memfasilitasi proses adaptasi mental dan emosional dalam menghadapi perubahan fundamental ini.

Post-Power Syndrome yang dialami oleh sebagian besar pensiunan menunjukkan betapa kompleksnya aspek psikologis dalam transisi pensiun. Sindrom ini tidak hanya mempengaruhi individu yang bersangkutan, tetapi juga menciptakan dinamika keluarga yang tidak sehat dan mengurangi kualitas hidup secara keseluruhan. Pelatihan motivasi psikologi harus mampu mengaddress berbagai aspek, mulai dari penerimaan terhadap perubahan status, redefinisi identitas diri, hingga pengembangan sense of purpose yang baru dalam fase kehidupan selanjutnya.

3.3.2 Pelatihan Keterampilan Praktis: Tantangan Implementasi

Studi kasus pelatihan budidaya lele dan ikan memberikan pembelajaran berharga tentang gap antara pelatihan dan implementasi praktis. Dari 30 peserta yang mengikuti pelatihan, hanya 2 orang (6,7%) yang benar-benar menerapkan ilmu yang diperoleh. Angka ini menunjukkan adanya masalah fundamental dalam desain dan delivery program pelatihan keterampilan. Rendahnya tingkat implementasi ini tidak hanya mengindikasikan ketidakefektifan program, tetapi juga menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam mempersiapkan karyawan menghadapi masa pensiun.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa kegagalan implementasi ini disebabkan oleh beberapa faktor sistemik. Pertama, ketidakselarasan antara jenis keterampilan yang diajarkan dengan minat, bakat, dan potensi individual peserta. Kedua, kurangnya dukungan psikologis dan motivasi yang memadai untuk mendorong peserta menerapkan ilmu yang telah dipelajari. Ketiga, tidak adanya sistem follow-up dan mentoring yang berkelanjutan pasca pelatihan. Keempat, minimnya pertimbangan terhadap faktor ekonomi dan pasar dalam pemilihan jenis keterampilan yang diajarkan.

Tabel 4. Tantangan Implementasi

Aspek Pelatihan	Pelatihan Motivasi Psikologi	Pelatihan Keterampilan Praktis
Tujuan Utama	Kesiapan mental dan emosional menghadapi transisi pensiun	Pengembangan sumber penghasilan alternatif post-pensiun
Metodologi	<i>Counseling, group therapy, motivational sessions</i>	<i>Hands-on training, workshop</i> praktis, mentoring teknis
Tingkat Urgensi	Sangat Tinggi (fundamental)	Tinggi (supporting)
Tingkat Kompleksitas	Tinggi (melibatkan aspek psikologis mendalam)	Sedang (teknis aplikatif)
Efektivitas Saat Ini	<i>Moderate</i> (masih perlu penguatan)	Rendah (6.7% implementation rate)
Faktor Keberhasilan	- Kesiapan mental peserta - Kualitas fasilitator - Dukungan keluarga	- Alignment dengan minat personal - Dukungan modal dan akses pasar <i>Follow-up</i> berkelanjutan
Indikator Keberhasilan	- Penerimaan terhadap status pensiun - Stabilitas emosional - Sense of purpose baru	- Implementasi skill yang dipelajari - Keberhasilan usaha/aktivitas baru - Stabilitas finansial

3.4 Pembelajaran dari Pengalaman Personal dan Best Practices

3.4.1 Strategi Persiapan Jangka Panjang

Pengalaman personal narator dalam mempersiapkan masa pensiun sejak usia 38 tahun memberikan insight berharga tentang pentingnya perencanaan jangka panjang dan pendekatan multi-dimensional. Strategi yang diterapkan mencakup tiga pilar utama: pengembangan akademik melalui pendidikan formal (S1 dan S2), diversifikasi profesi melalui program BKPA (Pendidikan Khusus Profesi Advokat), dan leveraging pengalaman organisasi sebagai modal sosial. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya membangun multiple sources of competence dan identity yang dapat menjadi foundation untuk kehidupan post-pensiun.

Namun, refleksi narator juga mengungkapkan bahwa memulai persiapan di usia 38 tahun sebenarnya sudah terlambat, dan idealnya persiapan harus dimulai di usia 31 tahun. Hal ini mengindikasikan perlunya paradigm shift dalam perencanaan karier, dimana persiapan pensiun bukan lagi dianggap sebagai aktivitas yang dilakukan menjelang pensiun, tetapi sebagai bagian integral dari career development sejak awal karier. Timeline 5 tahun yang saat ini diterapkan dalam program perusahaan terbukti terlalu singkat untuk melakukan transformasi yang diperlukan.

3.4.2 Prinsip Persiapan Berbasis Potensi Individual

Kunci keberhasilan persiapan pensiun terletak pada alignment antara program persiapan dengan bakat, minat, dan potensi individual. Pendekatan one-size-fits-all yang sering diterapkan dalam pelatihan keterampilan terbukti tidak efektif, sebagaimana ditunjukkan oleh rendahnya tingkat implementasi dalam studi kasus budidaya. Setiap individu memiliki karakteristik unik yang harus menjadi basis dalam mendesain program persiapan pensiun yang personal dan relevan.

Pengalaman narator dalam memanfaatkan background organisasi dan mengembangkan profesi advokat menunjukkan pentingnya building upon existing strengths dan interests. Strategi ini tidak hanya lebih sustainable dalam jangka panjang, tetapi juga memberikan sense of continuity yang penting dalam proses transisi. Individual assessment dan career mapping menjadi tools penting yang harus diintegrasikan dalam program persiapan pensiun untuk memastikan relevansi dan efektivitas.

Tabel 5. Prinsip Persiapan Berbasis Potensi Individual

Timeline Persiapan	Fokus Utama	Aktivitas Kunci	Expected Outcomes
Usia 31-35 tahun	<i>Career Foundation & Early Preparation</i>	• Skills inventory & gap analysis • Financial planning dasar • Interest exploration	• Clear career trajectory • Emergency fund establishment • Hobby/interest development
Usia 36-40 tahun	<i>Skill Diversification & Network Building</i>	• Additional qualification pursuit • Professional network expansion • Side business exploration	• Multiple competencies • Strong professional network • Alternative income streams
Usia 41-45 tahun	<i>Intensive Development & Specialization</i>	• Advanced education/certification • Leadership role assumption • Mentoring junior colleagues	• Expert-level competencies • Leadership experience • Knowledge transfer capabilities
Usia 46-50 tahun	<i>Transition Preparation & Legacy Building</i>	• Succession planning involvement	• Smooth transition readiness

Timeline Persiapan	Fokus Utama	Aktivitas Kunci	Expected Outcomes
		• <i>Post-retirement activity planning</i> • <i>Health and wellness focus</i>	• <i>Clear post-retirement plan</i> • <i>Optimal health status</i>
Usia 51-55 tahun	<i>Final Preparation & Psychological Readiness</i>	• <i>Intensive counseling</i> • <i>Trial retirement activities</i> • <i>Financial final check</i>	• <i>Mental and emotional readiness</i> • <i>Tested post-retirement activities</i> • <i>Financial security assurance</i>

3.5 Analisis Komprehensif Program Persiapan Pensiun

Berdasarkan temuan dari wawancara dengan perwakilan serikat pekerja, program pelatihan masa persiapan pensiun di PT Surya Toto Indonesia Tbk menunjukkan evolusi yang signifikan dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia terhadap transisi purnakarya. Program yang dimulai pada tahun 2023 ini muncul sebagai respons reaktif terhadap kondisi memprihatinkan yang dialami mantan karyawan pasca-pensiun, khususnya penurunan drastis dalam aspek ekonomi dan kesejahteraan. Hal ini sejalan dengan temuan (Aguinis, 2023) yang menekankan pentingnya program purnakarya yang holistik untuk meminimalkan stres dan kecemasan, serta memaksimalkan potensi karyawan hingga akhir masa kerja mereka.

Implementasi program ini mengadopsi *dual approach* yang mencerminkan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan pengelolaan mandiri memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan program dengan kultur organisasi dan kebutuhan spesifik karyawan internal, sementara kolaborasi eksternal dengan organisasi internasional membawa perspektif *best practices global* yang dapat memperkaya konten dan metodologi pelatihan. *Hybrid Model* ini menunjukkan kematangan strategis perusahaan dalam mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal untuk mencapai tujuan program yang optimal.

Komponen pelatihan yang dikembangkan mencerminkan pemahaman mendalam tentang tantangan multidimensional yang dihadapi karyawan menjelang pensiun. Pelatihan motivasi psikologi yang diposisikan sebagai komponen utama menunjukkan pengakuan perusahaan terhadap fenomena *Post-Power Syndrome*, sebuah kondisi psikologis di mana individu mengalami kesulitan adaptasi terhadap perubahan status dan peran pasca-pensiun. Identifikasi fenomena ini penting karena sejalan dengan literatur psikologi organisasi yang menekankan pentingnya *well-being* dan adaptasi karier dalam transisi kehidupan profesional (Grant & Ashford, 2021).

3.6 Pembahasan Efektivitas dan Tantangan Implementasi

Evaluasi terhadap efektivitas program mengungkap gap signifikan antara output pelatihan dan outcome yang diharapkan. Studi kasus pelatihan budidaya yang hanya berhasil menghasilkan 2 dari 30 peserta yang mengimplementasikan keterampilan yang diperoleh (tingkat keberhasilan 6,67%) mengindikasikan adanya mismatch antara pendekatan skill-based training dengan kebutuhan fundamental peserta. Temuan ini konsisten dengan hasil survei internal yang menunjukkan bahwa hanya 30% karyawan yang merasa siap menghadapi pensiun, sementara 70% lainnya belum siap secara psikologis dan mental.

Rendahnya tingkat implementasi pasca-pelatihan mengindikasikan beberapa isu struktural dalam desain program. Pertama, pendekatan one-size-fits-all dalam pelatihan keterampilan tidak mempertimbangkan keberagaman minat, bakat, dan aspirasi individual karyawan. Kedua, timing pelaksanaan program yang dimulai 5 tahun sebelum pensiun dinilai terlalu singkat untuk memungkinkan persiapan komprehensif, terutama yang melibatkan perubahan mindset dan pengembangan kompetensi baru. Ketiga, fokus pada transfer keterampilan teknis tanpa foundation psikologis yang kuat mengabaikan prinsip dasar bahwa *readiness to change* merupakan prasyarat untuk *successful skill acquisition* dan *implementation*.

4. KESIMPULAN

Program pelatihan masa persiapan pensiun memiliki potensi transformatif dalam meningkatkan kualitas hidup purnakarya karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada *implementation excellence* dan *continuous improvement*. Pembelajaran dari pengalaman saat ini menunjukkan perlunya *paradigma shift* dari *reactive training approach* menjadi *proactive life transition support system* yang terintegrasi dalam seluruh *employee lifecycle*.

Keberhasilan program ini tidak dapat diukur hanya dari *participation rate* atau *training completion rate*, tetapi harus dievaluasi berdasarkan *real impact* terhadap *quality of life retirees* dan *their families*. *Long-term sustainability program* memerlukan *commitment* dari *top management*, *adequate resource allocation*, dan *cultural transformation* yang mendukung *preparation for retirement* sebagai *organizational priority*. *Continuous innovation* dalam *methodology* dan *delivery mechanism* akan memastikan program tetap *relevant* dan *effective* dalam menghadapi *changing demographics* dan *evolving employee expectations*.

Roadmap implementasi harus mencakup *phase-wise rollout* yang dimulai dengan *pilot program* untuk *testing* dan *refinement*, *followed by gradual expansion* dan *full implementation*. *Change management strategy* yang komprehensif akan memastikan *smooth transition* dan *widespread adoption*. *Regular evaluation* dan *adjustment* berdasarkan *feedback* dan *changing circumstances* akan mempertahankan *effectiveness* dan *relevance program* dalam jangka panjang.

REFERENCES

- Aguinis, H. (2023). *Performance management (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2024). HR trends and forecast 2024. (Note: Ini adalah contoh referensi, Anda perlu mencari laporan atau publikasi spesifik dari CIPD di tahun 2024 yang relevan).
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2021). The future of work: How organizations and individuals can thrive in the new normal. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100808.