

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia kerja seorang pegawai, selain masa awal menjadi seorang pegawai maka ada masa pensiun yang harus dihadapi dan dipersiapkan dengan baik. Pada masa pensiun ini, tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat pendapatan yang diperoleh pegawai tidak sama lagi dengan apa yang diperoleh oleh karyawan pada saat masih aktif bekerja.

Seorang pegawai yang pensiun pasti mengalami penurunan pendapatan dari yang diterima setiap bulannya saat masih aktif bekerja sebagai gaji pensiun yang rata-rata sebesar 30% (tiga puluh persen) dari penerimaan gaji pada saat masih menjadi pegawai aktif. Di Indonesia secara umum Pensiunan hanya menerima 75% (tujuh puluh lima persen) dari gaji pokok yang biasa diterima saat masih aktif bekerja. Penurunan pendapatan ini tidak secara otomatis bersesuaian dengan penurunan tingkat pengeluaran yang besarnya sama.

Umumnya pengeluaran untuk biaya hidup di masa pensiun besarnya lebih kurang 60% (enam puluh persen) bila dibandingkan dengan pengeluaran semasa aktif. Berarti uang pensiun yang diterima pada masa pensiun belumlah mencukupi apalagi memberikan kebebasan finansial dibanding dengan pendapatan pensiun yang diterima.

Disisi lain, seiring dengan meningkatnya kepedulian masyarakat Indonesia akan tingkat kesehatan hidup, maka di usia pensiun yang rata-rata 55 (lima puluh lima) tahun ke atas sebagian besar dari pegawai yang akan memasuki masa pensiun memiliki tingkat produktivitas yang masih cukup baik dalam melakukan aktivitas

yang menghasilkan bagi kehidupannya, terutama untuk menjamin kebebasan finansial di masa tuanya.

Ada beberapa alternatif solusi yang dapat dipilih sebagai upaya untuk menjamin kebebasan finansial tersebut, diantaranya menekuni kewirausahaan, membuka usaha yang dapat memberikan tambahan penghasilan atau melakukan berbagai kegiatan produktif seperti menjadi konsultan perbankan atau pendidik/pengajar bidang perbankan. Namun kenyataannya tidak semua pegawai mampu memiliki inisiatif dan inovasi untuk menyiapkan dirinya menghadapi masa pensiun. Karena itu, menjadi pertimbangan bagi setiap pegawai yang menghadapi masa pensiun agar mampu mengembangkan potensinya untuk terjun membangun usaha sendiri, menjadi seorang wirausahawan atau entrepreneur.

Setiap orang memiliki kemampuan dan potensi untuk menjadi wirausaha, dan hal ini merupakan peluang besar bagi seorang pegawai yang dapat memanfaatkan dan menggunakan peluang yang dimilikinya dengan mengelola atau memanfaatkan uang yang diberikan perusahaan sebagai miliknya untuk digunakan melakukan aktivitas kewirausahaan, sehingga setelah pensiun pegawai mampu tetap produktif dalam berwirausaha.

Dalam menghadapi masa pensiun pegawai telah diberikan peluang oleh Bank Negara Indonesia dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan melalui lembaga diklat untuk para pegawai yang memasuki masa pensiun, sehingga akan memperoleh sertifikasi kompetensi untuk pegawai sebagai pertimbangan untuk menggunakan dana penunjang saat mengakhiri masa aktif yang diambil dari gaji yang bersangkutan yang telah dipotong setiap bulan untuk ditabungkan dan diberikan kepada pegawai. Kisaran dana tersebut berkisar antara ratusan juta bahkan sampai dengan Miliaran sesuai dengan jabatan karir yang didudukinya dan

masa kerja yang dilaluinya. Pemberian dana ini tentu menjadi modal yang harus diperhatikan dan dimanfaatkan oleh pegawai secara optimal dengan menggunakan dan memanfaatkan untuk membangun wirausaha.

Kenyataan yang ditemukan bahwa tidak semua pegawai yang memanfaatkan dan menggunakan dana yang diberikan tersebut, berhasil dalam menekuni bidang kewirausahaan. Hal ini dapat terlihat dari data pengamatan pada bagian manajemen sumber daya manusia Bank Negara Indonesia, untuk tahun 2010-2015 pegawai yang mengikuti pelatihan pra purnabakti dari seluruh Indonesia sebanyak 267 orang yang terbagi atas lima wilayah yaitu Sumatera sebanyak 29 orang, Jawa-Bali sebanyak 205 orang, Kalimantan ada 10 orang, Sulawesi sebanyak 15 orang dan Maluku-Irian Papua sebanyak 8 orang (HRM Bank BNI 46. 2016).

Gambaran tentang pegawai yang telah mengikuti pelatihan pra purnabakti yang sudah terjun untuk memanfaatkan dana tersebut untuk melakukan kegiatan kewirausahaan melalui keluarganya lebih kurang sebanyak 15% (lima belas persen) sedangkan pegawai lainnya lebih memilih untuk melakukan kegiatan kewirausahaan setelah pensiun sebanyak 60% (enam puluh persen), dan selebihnya 25% (dua puluh lima persen) pegawai ada yang melakukan investasi. Diantara yang sudah mencoba tersebut ada sebagian kecil yang sudah berhasil mengembangkan kewirausahaannya, sementara lainnya masih mencari peluang dan bentuk bisnis kewirausahaan yang prospektif, dan ada juga yang mengalami penurunan omzet bahkan keluar dari kegiatan kewirausahaan yang digelutinya (HRM Bank BNI 46. 2016).

Bukti yang menunjukkan bahwa pegawai yang belum berhasil mengembangkan usahanya ini dapat dilihat dari pencapaian keberhasilan usaha yang belum optimal untuk memanfaatkan kemampuan modal usaha dalam

meningkatkan omzet dan mengelola modal usaha, belum bisa memperoleh pendapatan usaha yang menguntungkan dan meningkatkan pendapatan labanya, volume penjualan yang dipasarkan masih kurang dan distribusi penjualan belum luas. Termasuk output produksi usaha yang dihasilkan belum meningkat dan menguntungkan dan usaha yang ditekuni belum mampu menyerap jumlah tenaga kerja sebagai pegawai sesuai kebutuhan dan kompetensi orang yang bekerja.

Alasan yang mendasari pencapaian keberhasilan hanya 10% (sepuluh persen) sampai 15% (lima belas persen), dikarenakan pegawai yang menekuni bidang kewirausahaan tidak memiliki konsep kewirausahaan untuk menciptakan pekerjaan sendiri yang memberikan keuntungan dan manfaat yang besar kepada banyak pihak. Wujud dari kurangnya konsep kewirausahaan yang dimiliki oleh pegawai karena kurang mampu mengaktualisasikan konsep kewirausahaan yaitu kurang percaya diri dalam berwirausaha, kurang berorientasi tugas dan hasil, belum berani mengambil risiko, belum memiliki jiwa kepemimpinan yang memadai, kurang inovatif dan tidak berorientasi masa depan.

Hal ini bisa dibuktikan dengan fakta yang memperlihatkan bahwa pensiunan pegawai belum memiliki keyakinan yang cukup untuk mampu menjalankan usaha sendiri dengan baik, belum mampu menumbuhkan keyakinan kuat dalam berwirausaha. Hal inilah yang menyebabkan orientasi tugas dan hasil yang dicapai belum mampu menciptakan lapangan kerja dan menghasilkan produk inovatif yang berdaya saing.

Kenyataan lain yang menunjukkan bahwa konsep kewirausahaan yang dimiliki oleh pensiunan pegawai masih rendah, secara khusus dalam mengambil risiko atau berani mengambil keputusan yang strategis, dan berani menghadapi tantangan usaha yang bersaing di bidang yang sama, juga terlihat bahwa pensiunan

pegawai belum mampu menunjukkan jiwa kepemimpinan dalam berwirausaha untuk menggerakkan dan mempengaruhi pegawainya bekerja profesional dan meningkatkan penjualan usaha.

Hal yang sama juga memperlihatkan bahwa konsep kewirausahaan yang dimiliki belum mampu menyikapi arti penting upaya menjaga keorisinalan sebuah produk, tetap menjaga kualitas produk dan belum mampu menciptakan produk yang inovatif dan berkualitas. Hal ini juga menyebabkan konsep kewirausahaan dilihat dari orientasi masa depan yang dimiliki oleh pegawai belum mampu membuat usaha jangka panjang yang lebih berorientasi laba dan belum mampu mempertahankan kelanjutan usaha yang dikelolanya.

Melihat kesenjangan dari para pensiunan terdahulu saat memanfaatkan dana pensiun yang diberikan yang memilih untuk berwirausaha tetapi kurang berhasil, maka saat ini pegawai yang akan menghadapi masa pensiun perlu mengikuti pelatihan dan persiapan mental guna memiliki kesiapan untuk menekuni bidang kewirausahaan dalam rangka mewujudkan keberhasilan dalam berwirausaha.

Pelatihan yang diadakan oleh Bank Negara Indonesia untuk pegawai seluruh Indonesia setiap tahunnya mengalami perubahan peserta sesuai dengan program pemanfaatan dan penggunaan bidang usaha yang akan ditekuni. Lima tahun terakhir (2010 – 2015) memperlihatkan pegawai yang mengikuti pelatihan kewirausahaan relatif pesertanya masih kurang, seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Peserta Pelatihan Kewirausahaan Bank BNI 2010 – 2015

No	Tahun Penyelenggaraan Pelatihan	Jumlah Peserta (orang)
1	2010	148
2	2011	145
3	2012	247
4	2013	250
5	2014	249
6	2015	267

Sumber: Bank BNI 46

Pelatihan perlu diikuti oleh setiap pegawai yang ingin menghadapi masa pensiun, hal ini penting untuk memberikan penguatan bagi pegawai dalam memiliki kompetensi untuk menekuni bidang kewirausahaan yang mampu mewujudkan keberhasilan usaha. Hal yang perlu disikapi tentang pelatihan ini adalah yang berkaitan dengan aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh setiap wirausahawan.

Kenyataan yang pernah terjadi dari pegawai pensiunan yang tidak mengikuti pelatihan atau yang pernah mengikuti pelatihan, aspek pengetahuan tentang wirausaha yang ditekuninya masih rendah atau kurang, sehingga perlu ada pelatihan untuk menambah pengetahuan pegawai di bidang kewirausahaan secara komprehensif sesuai dengan wawasan tentang jenis usaha yang ingin ditekuni.

Demikian juga halnya keterampilan yang dimiliki oleh pensiunan terdahulu dilihat dari prospektif kemampuannya belum seluruhnya mampu menciptakan lapangan kerja dan belum mampu memiliki keterampilan profesional di bidang usaha, meskipun selama menjadi pegawai keterampilan tidak hanya berfokus pada aktivitas pelayanan perbankan semata, namun belum berorientasi secara utuh pada keterampilan operasional berwirausaha, sehingga sulit untuk mengembangkan

keterampilan yang mampu menciptakan lapangan kerja dan mampu menjadi wirausahawan yang profesional.

Selain itu, pegawai pensiunan umumnya belum mampu menunjukkan sikap *entrepreneur* yang mandiri dalam berwirausaha dan mampu memanfaatkan arti peluang dalam berusaha. Karena itu perlu ada program pengembangan sikap dalam pelatihan wirausaha yang berdedikasi.

Pentingnya pelatihan menjadi hal yang menarik untuk diperhatikan oleh setiap pegawai dalam menghadapi masa pensiun untuk terjun menekuni bidang kewirausahaan yang berorientasi pada keberhasilan usaha. Karena itu pengembangan program ini perlu ada penguatan mentalitas pegawai dalam menyikapi kesiapan diri menerima masa pensiun dan memanfaatkan masa pensiun sebagai peluang untuk meraih keberhasilan usaha.

Perubahan status dari pegawai yang masih aktif menjadi pegawai yang telah pensiun tanpa adanya aktivitas produktif yang mendukung, akan mempengaruhi perubahan mental yang cukup drastis. Karenanya perlu ditumbuhkan dalam diri setiap pegawai yang menghadapi pensiun untuk memiliki kesadaran diri yang tinggi, pengharapan diri dan mampu mengapresiasi penilaian dirinya pada masa pensiun yang dihadapinya.

Kenyataan memperlihatkan bahwa masih banyak pegawai memiliki mentalitas yang belum memadai, karena tidak memiliki orientasi yang jelas dalam menghadapi masa pensiun yang keberadaannya harus diterima. Masih ditemui pegawai yang belum memiliki kesadaran diri yang cukup bahwa masa pensiun tentu berbeda dengan masa saat aktif bekerja. Pada masa pensiun otomatis aktivitas kerja tidak ada bila tidak diciptakan, karena itu perlu ada kesadaran diri untuk mampu

membuat dan menciptakan aktivitas atau usaha tersendiri, salah satunya dengan berwirausaha.

Disisi lain pegawai dalam menghadapi masa pensiun masih ada yang kurang memiliki pengharapan diri dengan masa pensiun yang harus dijalannya. Ada yang kurang bersemangat, tidak agresif dan progresif lagi untuk menghadapi masa pensiunnya, karenanya diperlukan motivasi untuk selalu memperhatikan eksistensi diri agar berkorelasi dengan aktivitas yang menyebabkan bersemangat dalam bekerja dan memanfaatkan peluang dana yang dimiliki untuk berwirausaha.

Seperti halnya dalam kenyataan masih banyak pegawai dalam menghadapi masa pensiun belum mampu mengembangkan penilaian diri dalam berperilaku positif menggunakan potensinya dan melakukan penilaian diri secara optimis atas kondisi masa pensiun yang harus dijalannya. Seharusnya setiap pegawai dalam menghadapi masa pensiun harus mampu berjiwa besar dalam menilai dirinya bahwa pada waktu pensiun peluang untuk menekuni usaha sendiri menjadi penting dan pada masa pensiun ini merupakan orientasi penting dalam menentukan keberhasilan usaha yang dimilikinya sesuai dengan tingkat pengadopsian materi kediklatan yang diikuti dan bakat entrepreneurship yang mendukung.

Setelah memahami uraian kesenjangan yang menunjukkan *das sain* dan *das sollen*, maka dipahami bahwa penelitian ini merupakan sebuah implikasi dari pengembangan ilmu manajemen pendidikan sebagai sebuah proses pembelajaran bagi para pegawai calon pensiunan di dalam mengikuti kegiatan pelatihan, penyiapan mentalitas sebagai proses pembelajaran karakter, penguatan kewirausahaan untuk pendidikan usaha bisnis dan keberhasilan usaha sebagai suatu proses pembelajaran yang sangat penting dalam manajemen pendidikan. Berdasarkan hal tersebut maka nampak kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini yaitu

nampak ada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel yang diamati. Atas dasar ini peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul: “Pengaruh Pelatihan, Mentalitas dan Kewirausahaan terhadap Keberhasilan Usaha bagi Pensiunan Pegawai Bank Negara Indonesia”.

B. Pembatasan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah disebutkan di atas, menunjukkan bahwa permasalahan pelatihan, mentalitas dan kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha merupakan permasalahan yang sering dialami oleh Pensiunan pegawai Bank Negara Indonesia, maka peneliti membatasi masalah pada tiga variabel bebas (X) yaitu pelatihan, mentalitas dan kewirausahaan, serta satu variabel terikat (Y) yaitu keberhasilan usaha. Selain itu, dilakukan mediasi dengan menjadikan variabel mentalitas dan kewirausahaan sebagai variabel antara. Batasan masalah hanya difokuskan pada pengkajian dan analisis yang berkaitan dengan keempat variabel yang diamati secara asosiatif baik langsung maupun tidak langsung.

C. Masalah Penelitian

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa penyebab terjadinya permasalahan utama yang diamati sesuai yang telah diungkapkan pada latar belakang yaitu:

1. Keberhasilan usaha yang diharapkan dari pensiunan Bank Negara Indonesia belum tercapai, dengan bukti empirik tidak semua pensiunan melakukan wirausaha di masa pensiun berhasil.
2. Mentalitas wirausahawan berpengaruh pada keberhasilan usaha, dengan bukti empirik tidak semua pegawai siap menghadapi masa pensiun.

3. Pelatihan berpengaruh pada keberhasilan usaha dengan bukti empirik pelatihan yang diikuti belum mengarah kepada inovasi program pelatihan kewirausahaan.
4. Pelatihan berpengaruh pada mentalitas kewirausahaan dengan bukti empirik pelatihan mendorong pegawai di masa pensiun memiliki kesiapan untuk berwirausaha.
5. Jumlah dan kualitas tenaga kerja berpengaruh pada keberhasilan usaha dengan bukti empirik hanya dibantu oleh keluarga dalam berwirausaha.
6. Mentalitas dari beberapa pensiunan belum siap menghadapi masa pensiun dengan bukti empirik di masa pensiun tidak berkeinginan berwirausaha.
7. Beberapa pensiunan BNI belum memikirkan usaha yang berorientasi masa depan dan meraih keberhasilan usaha, dengan bukti empirik tidak semua pensiunan tertarik menekuni kewirausahaan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, peneliti kemudian merumuskan masalah yang disajikan secara rinci dalam bentuk pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh variabel bebas (*independent variables*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia?
2. Apakah mentalitas berpengaruh langsung terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia?
3. Apakah kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia?

4. Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia?
5. Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung melalui mentalitas terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia?
6. Apakah mentalitas berpengaruh tidak langsung melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung pelatihan terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan pegawai Bank Negara Indonesia.
2. Pengaruh langsung mentalitas terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan pegawai Bank Negara Indonesia.
3. Pengaruh langsung kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan pegawai Bank Negara Indonesia.
4. Pengaruh tidak langsung pelatihan melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.
5. Pengaruh tidak langsung pelatihan melalui mentalitas terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.
6. Pengaruh tidak langsung mentalitas melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.

F. Signifikansi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, berikut signifikansi penelitian ini:

1. Pelatihan signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia.
2. Mentalitas signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia.
3. Kewirausahaan signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha bagi pensiunan Bank Negara Indonesia.
4. Pelatihan signifikan berpengaruh secara tidak langsung melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.
5. Pelatihan signifikan berpengaruh secara tidak langsung melalui mentalitas terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.
6. Mentalitas signifikan berpengaruh secara tidak langsung melalui kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha pensiunan Bank Negara Indonesia.

G. Manfaat Penelitian

Kebaruan penelitian ini akan memberikan secara spesifik manfaat yang dicapai baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat menjadi khasanah untuk memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan bidang konsentrasi manajemen pendidikan yang berkaitan dengan fokus kajian tentang pelatihan, mentalitas, kewirausahaan dan keberhasilan usaha.
2. Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi pihak yang terkait antara lain:

- a. Pihak Bank Negara Indonesia yang dapat memberikan berbagai pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan mentalitas pensiunan agar mampu mengembangkan kewirausahaan sesuai dengan bidang usaha yang digeluti.
- b. Bagi pihak pensiunan pegawai Bank Negara Indonesia yaitu menjadi peluang untuk dapat menjadi wirausahawan yang mandiri dengan jiwa kewirausahaan yang terlatih dan memiliki mentalitas usaha yang kuat.

