

**ANALISIS DAMPAK USIA KARYAWAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI REGENERASI TENAGA
KERJA DI PT BAJA KURNIA
LAPORAN HASIL MAGANG**



Ditulis Oleh:

Nama : Melinda Sari
Nomor Mahasiswa : 22311314
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

**ANALISIS DAMPAK USIA KARYAWAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI REGENERASI TENAGA
KERJA DI PT BAJA KURNIA
LAPORAN HASIL MAGANG**



Ditulis Oleh:

Nama : Melinda Sari
Nomor Mahasiswa : 22311314
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

**ANALISIS DAMPAK USIA KARYAWAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI REGENERASI TENAGA
KERJA DI PT BAJA KURNIA
LAPORAN HASIL MAGANG**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana srata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh:

Nama	: Melinda Sari
Nomor Mahasiswa	: 22311314
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 23 januari 2026



Melinda sari

22311314

BERITA ACARA TUGAS AKHIR LAPORAN MAGANG

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

ANALISIS DAMPAK USIA KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI REGENERASI TENAGA KERJA DI PT. BAJA KURNIA

Disusun oleh : Melinda Sari

Nomor Mahasiswa : 22311314

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Jumat 05 Juni 2026

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG

Analisis Dampak Usia Karyawan Terhadap Produktivitas Dan Strategi Regenerasi
Tenaga Kerja Di PT. Baja Kurnia

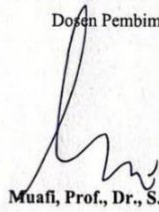
Diajukan Oleh:

Nama : Melinda Sari
NIM : 22311314
Program Studi : Manajemen
Bidang Konstrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta. 25 Januari 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



22/4/2026

Muafi, Prof., Dr., S. E., M. SI.

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا^{١٥}

“Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut
kesanggupannya”

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja dan proses regenerasi tenaga kerja, serta merumuskan strategi regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan di PT Baja Kurnia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas satu karyawan bagian operasional dan satu informan dari bagian *Human Resource Development (HRD)* yang memahami kebijakan serta pengelolaan tenaga kerja perusahaan. Data penelitian dianalisis menggunakan analisis tematik melalui proses reduksi data, pengelompokan tema, dan interpretasi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia karyawan memengaruhi karakteristik produktivitas kerja, namun tidak menjadi satu-satunya faktor yang menentukan tingkat produktivitas. Karyawan dengan usia yang lebih senior memiliki keunggulan dalam pengalaman kerja, ketelitian, dan pemahaman terhadap proses kerja, sedangkan karyawan yang lebih muda memiliki keunggulan dalam kecepatan kerja, stamina, dan kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Penelitian ini juga menemukan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam proses regenerasi tenaga kerja, yaitu masih terbatasnya perekrutan tenaga kerja muda, keterbatasan program pelatihan, serta belum adanya sistem alih pengetahuan yang terstruktur. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi regenerasi tenaga kerja melalui peningkatan perekrutan tenaga kerja muda, penguatan program pelatihan, serta penerapan sistem *mentoring* dan alih pengetahuan yang berkelanjutan guna mendukung keberlangsungan organisasi di masa depan.

Kata kunci: usia karyawan, produktivitas kerja, *aging workforce*, regenerasi tenaga kerja, manajemen sumber daya manusia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee age on work productivity, identify the challenges faced by the company in workforce management and workforce regeneration, and formulate effective and sustainable workforce regeneration strategies at PT Baja Kurnia. This research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The research informants consisted of an operational employee and a representative from the Human Resource Development (HRD) department who was responsible for workforce management and policy implementation within the company. The data were analyzed using thematic analysis through data reduction, theme categorization, and interpretation of findings. The results indicate that employee age influences work productivity characteristics; however, age is not the sole determinant of productivity levels. Senior employees demonstrate strengths in work experience, accuracy, and understanding of work processes, while younger employees exhibit advantages in work speed, physical stamina, and adaptability to technological developments. The study also found that the company faces challenges in workforce regeneration, including limited recruitment of younger employees, insufficient training programs, and the absence of a structured knowledge transfer system. Therefore, PT Baja Kurnia needs to implement workforce regeneration strategies through increased recruitment of younger employees, strengthened training programs, and the establishment of sustainable mentoring and knowledge transfer systems to support long-term organizational sustainability.

Keywords: *employee age, work productivity, aging workforce, workforce regeneration, human resource management.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah Swt. Atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. Beserta keluarga dan sahabat nya. Alhamdulillahirabbilalamin, dengan penuh rasa syukur penulis dapat menyelesaikan tugas akhir magang ini yang berjudul “Analisis Dampak Usia Karyawan Terhadap Produktivitas Dan Strategi Regenerasi Tenaga Kerja di PT Baja Kurnia”. Keberhasilan atas penulisan tugas akhir ini tak lepas dari dukungan dari berbagai pihak yang senantiasa membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak dengan tulus yang telah memberikan masukan, semangat serta sarannya kepada:

1. Allah Swt., Sang Pencipta alam semesta, yang telah melimpahkan rahmat, dan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Berkat pertolongan dan izin-Nya, penulis mampu melewati setiap tantangan dalam proses penyelesaian karya ini.
2. Rasulullah Muhammad Saw., sosok teladan sempurna yang senantiasa menerangi jalan kehidupan umat manusia dengan ajaran dan bimbingannya yang mulia.
3. Kedua orang tua penulis. Bapak Trisdiantoro dan Ibu Maskinah, atas doa, dukungan, serta pengorbanan yang senantiasa diberikan selama proses pendidikan penulis. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi wujud bakti serta memberikan manfaat dan kebanggaan bagi beliau berdua.
4. Nenek penulis, Ibu Warsih yang selalu memberikan kasih sayang tanpa batas, doa yang tidak pernah terputus, serta dukungan yang tulus dalam setiap langkah perjalanan hidup penulis.

5. Bapak Muafi, Prof., Dr., S. E., M. Si., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan penyusunan tugas akhir ini.
6. Bapak Sukamta selaku Human Resource Development, Ibu Datik selaku Purchasing yang selalu memberikan ilmunya, mengarahkan, dan mendidik penulis agar berkembang selama magang.
7. Tiga sahabat terbaik penulis sejak awal perkuliahan Ezra, Annel dan Shella, yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, serta motivasi yang diberikan, baik dalam proses akademik maupun dalam menghadapi berbagai tantangan perkuliahan, memberikan kontribusi yang berarti bagi penulis. Kehadiran mereka menjadi sumber semangat dan penguat bagi penulis hingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Tiga sahabat terbaik penulis Naura, Risma, Reni, yang telah menjadi bagian terpenting dalam perjalanan hidup penulis. Kebersamaan, dukungan, dan pendampingan yang senantiasa diberikan dalam berbagai situasi, baik dalam kegiatan akademik maupun kehidupan sehari-hari, telah memberikan semangat dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Teman-teman magang yang telah memberikan pengalaman yang sangat berkesan kepada penulis, memberi pembelajaran hidup yang sangat berharga, serta menemani penulis selama masa magang.
10. Seseorang yang penulis cintai yang selalu menemani penulis dalam hal apapun dan selalu memberikan dukungannya kepada penulis tanpa lelah hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
11. Semua orang-orang yang penulis temui semasa hidup, yang memberikan kesan dan pelajaran hidup yang berharga bagi penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih banyak kekurangan, kesalahan serta belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pembacanya, serta dapat menjadi penambah wawasan bagi seluruh pihak tersebut.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
BERITA ACARA TUGAS AKHIR LAPORAN MAGANG	v
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.1 Sejarah Perusahaan	1
1.1.2 Visi dan Misi	1
1.1.3 Produk dan Layanan.....	1
1.1.4 Struktur Organisasi	2
1.1.5 Informasi Tambahan	6
1.2 Latar Belakang	7
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.4.1 Tujuan Umum	11
1.4.2 Tujuan Khusus	11

1.5 Implikasi Penelitian.....	12
1.5.1 Implikasi Bagi Perusahaan.....	12
1.5.2 Implikasi Praktis	12
1.5.3 Implikasi Kebijakan	12
BAB II KAJIAN LITERATUR	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Produktivitas Tenaga Kerja.....	14
2.1.2 Human Capital	15
2.1.3 Aging Workforce	18
2.1.4 <i>Employee Life Cycle Theory</i>	20
2.1.5 Regenerasi Tenaga Kerja	22
2.2 Kerangka Kerja	23
2.2.1. Pengumpulan Data Kualitatif.....	23
2.2.2. Eksplorasi Makna dan Temuan Awal	24
2.2.3 Analisis Tematik	25
BAB III METODOLOGI	26
3.1 Pendekatan Penelitian	26
3.2 Unit Analisis	27
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	28
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	29
3.4.1 Uji Validitas	30
3.4.2 Uji Reliabilitas	31
3.5 Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Deskripsi Data.....	34

4.1.1 Profil Demografis Karyawan PT Baja Kurnia	34
4.1.2 Deskripsi Responden.....	35
4.1.3 Konteks Pengumpulan Data.....	35
4.1.4 Ringkasan Temuan Awal	36
4.1.5 Kegiatan Magang di PT. Baja Kurnia	36
4.2 Analisis Data	40
4.2.1 Pengkodean Data.....	40
4.2.2 Identifikasi Tema	41
4.3 Pembahasan Hasil	47
4.3.1 Pengaruh Usia Karyawan terhadap Produktivitas Kerja.....	47
4.3.2 Tantangan dalam Pengelolaan Tenaga Kerja dan Regenerasi	49
4.3.3 Strategi Regenerasi Tenaga Kerja yang Efektif dan Berkelanjutan.....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	55
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Saran.....	56
5.2.1 Rekomendasi Praktis.....	57
5.2.2 Implikasi Manajerial	57
5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	58
DAFTAR PUSTAKA	59
DAFTAR LAMPIRAN	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT. Baja Kurnia.....	3
--	---

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Produk dan Layanan PT Baja Kurnia	2
Tabel 4. 1 Distribusi Karyawan Berdasarkan Kelompok Usia	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara.....	63
Lampiran 2 Hasil Transkrip Wawancara dengan Narasumber.....	65
Lampiran 3 Data Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan	74
Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara Dengan Narasumber	75
Lampiran 5 Profil Demografis Karyawan PT Baja Kurnia.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Baja Kurnia memulai perjalanannya pada tahun 1978. Tujuh tahun kemudian, pada tahun 1985, perusahaan ini resmi berstatus sebagai perseroan terbatas (PT) dan menempati lokasi baru yang lebih luas dengan area 6000 meter persegi. Perusahaan terus berkembang dan pada tahun 1993 berhasil menjadi mitra AMV. Untuk meningkatkan kemampuan produksinya, PT. Baja Kurnia secara bertahap menambah fasilitas peleburan, dimulai dengan tungku induksi listrik pada tahun 1999, diikuti oleh fasilitas peleburan kupola kontinu berkapasitas 5 ton per jam pada tahun 2002, dan penambahan fasilitas induksi berkapasitas 1 ton beserta mixer kontinu untuk cetakan furan pada tahun 2005. Seiring pertumbuhan bisnisnya, perusahaan melakukan perluasan lokasi pabrik menjadi 15000 meter persegi pada tahun 2010. Dua tahun kemudian, pada 2012, perusahaan kembali melakukan investasi signifikan dengan menambah beragam peralatan produksi, termasuk tungku induksi berkapasitas 6 ton, *sand plant* untuk *green sand*, serta mesin perkakas CNC dan konvensional.

1.1.2 Visi dan Misi

- Visi : Menjadikan perusahaan yang hasil produknya bermutu tinggi sehingga memenuhi harapan dan pelanggan.
- Misi : Produk-produk yang dihasilkan berkelanjutan, bermutu tinggi, menjaga kepercayaan pelanggan dan mewujudkan kepuasan pelanggan adalah komitmen kami.

1.1.3 Produk dan Layanan

PT Baja Kurnia bergerak di bidang pemesinan dan memproduksi beragam komponen logam untuk memenuhi kebutuhan sektor industri seperti manufaktur, pertanian, energi, alat berat, dan otomotif. Produk-produknya terdiri dari komponen berbahan besi cor, besi cor ulet (ductile iron), serta baja cor, yang diproses melalui

sistem manufaktur terpadu dengan pengawasan mutu yang ketat. Tabel di bawah ini memuat informasi terkait produk dan layanan utama yang disediakan perusahaan, meliputi jenis bahan, keunggulan produk, serta pelanggan utamanya.

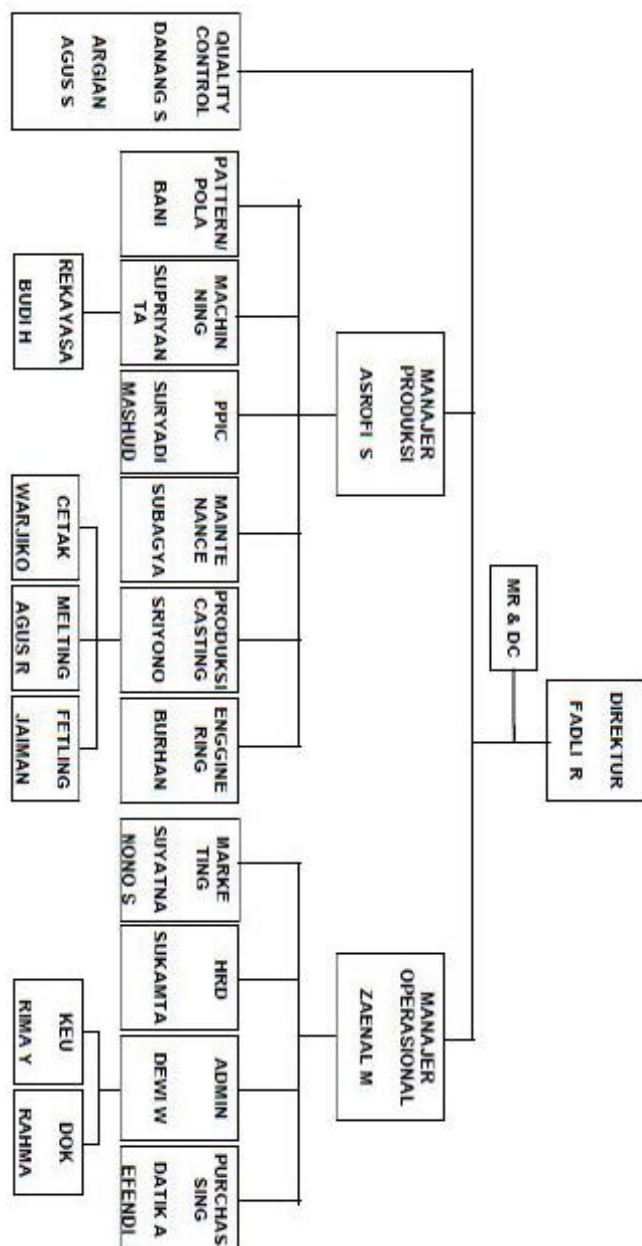
Tabel 1. 1 Produk dan Layanan PT Baja Kurnia

Kategori Produk	Nama Produk	Material	Berat (Kg)	Pelanggan
KOMPONEN DIESEL	Pulley, Fly Wheel	Cast Iron FC250	1 – 25	PT. Ebara, PT. Yanmar Indonesia
KOMPONEN MESIN INDUSTRI PERTANIAN	Sugar Roll, Screw Press, Roda Lori	Cast Iron, Ductile Iron, Cast Steel	20 – 8000	PT. Barata Indonesia, PTPN, PT. BBI
KOMPONEN POMPA MINYAK BUMI	Crank, Counter Weight, Housing Bearing, Housing Gear Reducer, Gear Blank	Cast Iron FC250, Ductile Iron FCD500, FCD700	5 – 2000	PT. Bukaka Teknik Utama, Lufkin
KOMPONEN INDUSTRI ALAT BERAT	Counter Weight, Jangkar	Cast Iron FC250	1000 – 10000	PT. United Tractor, Sakai, Patria

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT Baja Kurnia disusun secara fungsional dan terstruktur untuk mendukung efisiensi operasional dan kualitas produksi. Organisasi ini dipimpin oleh seorang Direktur yang membawahi dua bidang utama, yaitu divisi produksi

dan divisi operasional, yang masing-masing dikoordinasikan oleh manajer yang kompeten. Setiap divisi memiliki sub-divisi yang bertanggung jawab terhadap fungsi-fungsi khusus, mulai dari perencanaan produksi, pengecoran logam, pemesinan, hingga pengelolaan sumber daya manusia dan pemasaran. Pembagian tugas yang jelas dalam struktur ini mencerminkan upaya perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja dan menjaga mutu layanan kepada pelanggan.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT. Baja Kurnia

Sumber : Dokumen Perusahaan (2025)

1. Divisi Produksi

Dipimpin oleh Asrofi S., Manajer Produksi bertanggung jawab atas seluruh proses teknis mulai dari pembuatan pola, pengecoran, hingga pemesinan dan finishing produk logam. Dalam divisi ini terdapat beberapa sub-divisi sebagai berikut:

a) Quality Control

Dikepalai oleh Danang S., bersama timnya Argian dan Agus S., bagian ini bertugas memastikan kualitas setiap produk yang dihasilkan. Pemeriksaan dilakukan pada setiap tahap produksi, meliputi inspeksi visual, pengukuran dimensi, dan pengujian mekanik untuk menjamin bahwa produk sesuai spesifikasi pelanggan dan standar mutu internal.

b) Pattern Pola

Dipimpin oleh Bani, bagian ini bertugas membuat pola cetakan logam (pattern) yang akan digunakan dalam proses molding. Pembuatan pola harus presisi karena menjadi acuan utama bentuk produk. Dalam menjalankan tugasnya, Bani dibantu oleh Budi H. dari bagian Rekayasa, yang mengembangkan desain dan spesifikasi teknis pola sesuai kebutuhan produksi.

c) Machining (Pemesinan)

Bagian ini dikepalai oleh Supriyanta, dan bertugas melakukan pemrosesan produk cor melalui mesin seperti bubut, bor, planner, dan CNC. Tujuan utamanya adalah membentuk produk agar memiliki dimensi yang presisi dan permukaan yang halus sesuai permintaan pelanggan.

d) PPIC (Production Planning and Inventory Control)

Dibawah tanggung jawab Suryadi Mashud, PPIC bertugas menyusun perencanaan produksi dan mengatur alur logistik bahan baku serta barang jadi. Divisi ini menjamin bahwa proses produksi berlangsung lancar dan sesuai jadwal, serta stok bahan tersedia sesuai kebutuhan.

e) Maintenance

Dipimpin oleh Subagya, bagian ini bertugas melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap seluruh mesin dan fasilitas produksi. Tim ini memastikan semua peralatan berada dalam kondisi optimal untuk meminimalkan risiko downtime atau gangguan proses produksi.

f) Produksi (Casting)

Dikepalai oleh Sriyono, bagian ini menjalankan proses pengecoran logam inti. Di dalamnya terdapat dua bagian penting:

- Cetak (Warjiko): Menyiapkan cetakan pasir atau furan yang akan menerima logam cair.
- Melting (Agus R.): Bertugas melelehkan logam sesuai komposisi kimia yang telah ditentukan sebelum dituang ke dalam cetakan.

g) Engineering

Dipimpin oleh Burhan, divisi ini menangani aspek teknis dan pengembangan produk. Dalam struktur ini terdapat bagian:

- Fetting (Jaiman): Menangani proses finishing awal, seperti penghalusan, pemotongan sisa cor, dan penghilangan cacat permukaan dari hasil coran.

2. Divisi Operasional

Divisi ini dipimpin oleh Zaenal M., Manajer Operasional yang bertanggung jawab atas aktivitas pendukung produksi seperti sumber daya manusia, pemasaran, administrasi, keuangan, dan pengadaan. Adapun sub-divisi yang ada di bawah koordinasinya sebagai berikut:

a) Marketing

Bagian pemasaran dipimpin oleh Suyatna dan Nono S., yang bertugas mengembangkan strategi pemasaran, menjalin relasi dengan klien, serta memasarkan produk ke berbagai sektor seperti otomotif, alat berat, energi, dan pertanian.

b) HRD (Human Resource Development)

Dipimpin oleh Sukamta, bagian ini bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia. Aktivitas utamanya meliputi

rekrutmen, pelatihan karyawan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier dan kesejahteraan tenaga kerja.

c) Administrasi

Dipegang oleh Dewi W., bagian ini mengelola kebutuhan administrasi umum, penyusunan dokumen, dan surat-menyurat internal perusahaan. Di dalamnya terdapat bagian:

- Dokumentasi (Rahima): Fokus pada pengarsipan dan pengelolaan dokumen penting perusahaan, termasuk dokumen mutu dan ISO.

d) Purchasing

Dikelola oleh Datik A. dan Efendi, bagian ini bertugas mengelola pengadaan bahan baku, peralatan produksi, serta kebutuhan operasional lainnya. Mereka juga memastikan proses pembelian berjalan efisien dan tepat waktu.

e) Keuangan

Dipimpin oleh Rima Y., bagian ini bertugas mengelola keuangan perusahaan, termasuk pencatatan transaksi, pengeluaran, penggajian, serta penyusunan laporan keuangan rutin perusahaan.

3. MR & DC (Management Representative & Document Control)

Posisi ini langsung berada di bawah Direktur. Management Representative (MR) bertugas mengawasi penerapan sistem manajemen mutu (ISO 9001:2015) di seluruh proses bisnis. Sementara Document Control (DC) memastikan seluruh dokumen perusahaan tersimpan, terdokumentasi, dan mudah diakses sesuai standar ISO.

1.1.5 Informasi Tambahan

PT Baja Kurnia beralamat di Jalan Kebatur Jaya, Dusun Ngowo, Desa Jeblogan, Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah, Kode Pos 57465. Lokasi ini berada di kawasan industri pengecoran logam yang telah lama berkembang di wilayah Ceper, menjadikannya strategis baik dari segi akses distribusi maupun dukungan ekosistem industri di sekitarnya. Keberadaan di

lingkungan industri yang dinamis ini memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam mempercepat proses produksi dan memperluas jangkauan pasar.

Dalam upayanya menjaga kualitas dan profesionalisme kerja, PT Baja Kurnia telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015. Sertifikat ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu yang sesuai dengan standar internasional. Penerapan ISO 9001:2015 tidak hanya mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kualitas produk dan layanan, tetapi juga terhadap konsistensi proses internal, peningkatan kinerja, serta kepuasan pelanggan secara berkelanjutan. Sertifikasi ini menjadi landasan penting bagi PT Baja Kurnia dalam bersaing di industri manufaktur logam, baik di tingkat nasional maupun internasional.

1.2 Latar Belakang

PT Baja Kurnia merupakan perusahaan pengecoran logam yang telah beroperasi sejak tahun 1978. Pengalaman perusahaan yang panjang menunjukkan bahwa keberhasilan operasional tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang beragam. Berdasarkan hasil observasi selama proses magang, terdapat variasi usia tenaga kerja di PT Baja Kurnia yang tersebar pada berbagai bagian pekerjaan, baik pada divisi produksi maupun operasional. Perbedaan karakteristik usia tersebut berpotensi memengaruhi cara kerja, kemampuan adaptasi, pengalaman, serta produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Fenomena perbedaan karakteristik tenaga kerja berdasarkan usia merupakan isu yang banyak dibahas dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan dikenal dengan istilah *aging workforce*. Seiring bertambahnya usia, individu dapat mengalami perubahan kondisi fisik maupun kemampuan kognitif yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan. (Viviani et al., 2021) menjelaskan bahwa penuaan dikaitkan dengan berbagai kondisi kesehatan kronis yang menyebabkan penurunan bertahap kemampuan tubuh dalam merespons tekanan internal maupun eksternal. Meskipun demikian, dampak usia terhadap

produktivitas tidak dapat digeneralisasi karena setiap kelompok usia memiliki karakteristik, kelebihan, dan tantangan yang berbeda.

Kondisi tersebut menjadi penting untuk diperhatikan oleh perusahaan manufaktur seperti PT Baja Kurnia yang bergerak di bidang pengecoran logam. Aktivitas kerja di perusahaan ini menuntut kombinasi antara kekuatan fisik, kecepatan kerja, ketelitian, pengalaman teknis, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan proses kerja. Perbedaan karakteristik usia karyawan dapat memberikan kontribusi yang berbeda terhadap produktivitas kerja. Karyawan yang lebih muda umumnya memiliki keunggulan dalam hal stamina dan adaptasi teknologi, sedangkan karyawan yang lebih senior memiliki pengalaman, pengetahuan kerja, serta kemampuan pengambilan keputusan yang diperoleh dari masa kerja yang panjang.

(Chairunnisa & Juliannisa, 2022) mengemukakan bahwa usia memiliki hubungan dengan produktivitas kerja. Pada usia produktif, tenaga kerja cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, sedangkan pada usia yang lebih lanjut dapat terjadi penurunan efisiensi kerja akibat keterbatasan fisik maupun kemampuan adaptasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa usia merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, meskipun bukan satu-satunya faktor yang menentukan produktivitas karyawan.

Selain berkaitan dengan produktivitas, keberagaman usia tenaga kerja juga memiliki implikasi terhadap keberlanjutan sumber daya manusia perusahaan. Berdasarkan hasil observasi selama magang, PT Baja Kurnia menghadapi tantangan dalam menyiapkan regenerasi tenaga kerja untuk menjaga kesinambungan kompetensi organisasi. Regenerasi tenaga kerja menjadi penting untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan berpengalaman dapat ditransfer kepada generasi berikutnya. Menurut (Cristea et al., 2020), meningkatnya jumlah pekerja berusia lanjut dapat menciptakan tekanan pada struktur ketenagakerjaan dan meningkatkan ketergantungan terhadap kelompok usia produktif apabila tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan tenaga kerja yang tepat.

Namun demikian, usia yang lebih tinggi tidak selalu identik dengan produktivitas yang lebih rendah. (Viviani et al., 2021) menemukan bahwa 41% penelitian menunjukkan tidak terdapat perbedaan produktivitas antara pekerja muda dan pekerja yang lebih tua, bahkan 28% penelitian menunjukkan bahwa pekerja berusia lanjut memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pekerja muda. Temuan tersebut menunjukkan bahwa setiap kelompok usia memiliki kontribusi yang berbeda terhadap organisasi. Oleh karena itu, pendekatan yang diperlukan bukan hanya berfokus pada pergantian tenaga kerja, melainkan pada pengelolaan tenaga kerja lintas generasi agar keunggulan yang dimiliki setiap kelompok usia dapat saling melengkapi. (Armstrong, 2020) menjelaskan bahwa perencanaan regenerasi atau suksesi merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk memastikan tersedianya individu yang tepat pada posisi yang tepat dan waktu yang tepat.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai dampak usia karyawan terhadap produktivitas kerja serta strategi regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai karakteristik produktivitas pada berbagai kelompok usia karyawan sekaligus memberikan rekomendasi strategi regenerasi tenaga kerja yang mampu mendukung keberlanjutan organisasi, meningkatkan produktivitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif antar generasi.

1.3 Rumusan Masalah

a) Deskripsi Masalah

Selama pelaksanaan kegiatan magang di PT Baja Kurnia, peneliti terlibat dalam berbagai aktivitas kerja, khususnya pada divisi *Human Resource Development (HRD)*. Keterlibatan tersebut meliputi pengelolaan data kepegawaian, penyusunan dokumen administrasi, serta pendampingan dalam proses rekrutmen internal. Melalui pengalaman tersebut, peneliti mengamati bahwa sebagian besar tenaga kerja di PT Baja Kurnia didominasi oleh karyawan senior yang memiliki usia di atas 40 tahun dan telah bekerja dalam jangka waktu yang lama. Kondisi ini

memberikan keuntungan bagi perusahaan karena karyawan senior memiliki pengalaman, loyalitas, serta pemahaman yang baik terhadap alur kerja.

Keberadaan karyawan senior menjadi aset penting dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan. Namun demikian, seiring bertambahnya usia, muncul beberapa tantangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Beberapa karyawan mengalami penurunan kecepatan kerja, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik dan ketelitian tinggi. Adaptasi terhadap teknologi baru juga menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh sebagian karyawan senior. Selain itu, proses regenerasi tenaga kerja belum berjalan secara optimal, terutama pada bagian produksi yang masih didominasi oleh karyawan senior. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara pengalaman kerja dan kebutuhan akan pembaruan tenaga kerja.

b) Kesenjangan Antara Harapan dan Realitas

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan mampu menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja berpengalaman dan tenaga kerja baru yang adaptif terhadap perubahan. Perusahaan diharapkan dapat mengelola tenaga kerja secara berkelanjutan melalui proses regenerasi yang terencana, pelatihan yang memadai, serta sistem alih pengetahuan yang efektif. Harapan ini bertujuan untuk menjaga produktivitas kerja serta memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Realitas yang ditemukan di PT Baja Kurnia menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kondisi di lapangan. Struktur tenaga kerja yang didominasi oleh karyawan senior belum diimbangi dengan perekrutan tenaga kerja muda secara optimal, khususnya pada bagian produksi. Proses alih pengetahuan antar generasi juga belum berjalan secara sistematis dan masih bersifat informal. Selain itu, keterbatasan pelatihan menyebabkan sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem regenerasi tenaga kerja belum berjalan secara efektif, sehingga berpotensi menimbulkan permasalahan di masa depan ketika karyawan senior memasuki masa pensiun secara bersamaan.

c) Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja di PT Baja Kurnia?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi PT Baja Kurnia dalam mengelola tenaga kerja dan melaksanakan regenerasi tenaga kerja?
3. Strategi apa yang dapat diterapkan PT Baja Kurnia untuk menciptakan sistem regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam pengaruh usia karyawan terhadap tingkat produktivitas kerja serta bagaimana proses pengelolaan dan regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi tenaga kerja lintas generasi serta upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam menciptakan sistem regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan guna mendukung kinerja organisasi.

1.4.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja di PT Baja Kurnia.
2. Menganalisis tantangan yang dihadapi PT Baja Kurnia dalam mengelola tenaga kerja dan melaksanakan regenerasi tenaga kerja.
3. Merumuskan strategi regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan di PT Baja Kurnia.

1.5 Implikasi Penelitian

1.5.1 Implikasi Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja serta kondisi regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia. Temuan penelitian dapat membantu perusahaan memahami karakteristik produktivitas pada berbagai kelompok usia karyawan serta tantangan yang dihadapi dalam proses regenerasi tenaga kerja. Informasi tersebut dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk menjaga produktivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan.

1.5.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja. Informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, baik karyawan senior maupun karyawan muda. Perusahaan juga dapat memanfaatkan temuan penelitian untuk mengembangkan sistem kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Penerapan program mentoring dan alih pengetahuan dapat membantu meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Proses kerja yang lebih efektif dapat meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerja karyawan. Peningkatan kompetensi tersebut juga dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

1.5.3 Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Temuan penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan tenaga kerja lintas generasi, serta penyusunan strategi regenerasi tenaga kerja.

Kebijakan yang disusun berdasarkan kondisi aktual perusahaan diharapkan mampu mendukung peningkatan produktivitas kerja dan keberlangsungan organisasi di masa mendatang.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu konsep penting dalam teori ekonomi dan manajemen yang digunakan untuk mengukur efektivitas penggunaan tenaga kerja dalam menghasilkan *output*. Menurut (Radło & Tomeczek, 2022), produktivitas tenaga kerja dapat diartikan sebagai tingkat efektivitas tenaga kerja dalam menghasilkan nilai tambah pada suatu kegiatan ekonomi. Konsep ini digunakan untuk menilai kemampuan tenaga kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi maupun pertumbuhan ekonomi secara lebih luas. Produktivitas menjadi indikator penting karena mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Tingkat produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa tenaga kerja mampu menghasilkan *output* yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Sebaliknya, produktivitas yang rendah dapat menghambat pencapaian target organisasi dan mengurangi daya saing perusahaan. Oleh karena itu, produktivitas tenaga kerja terus menjadi perhatian dalam berbagai penelitian akademik maupun praktik manajemen. (Salimova et al., 2022) menjelaskan bahwa produktivitas tenaga kerja sering digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan organisasi. Informasi mengenai produktivitas membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang peningkatan kinerja serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan sesuai dengan karakteristik organisasi dan tujuan pengukuran yang ingin dicapai. (Radło & Tomeczek, 2022) menjelaskan bahwa produktivitas dapat diukur melalui perbandingan antara *output* atau nilai tambah yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja yang digunakan. Pada tingkat perusahaan produktivitas dapat dilihat dari kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan nilai tambah dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan selama proses kerja.

Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dihasilkan, tetapi juga mencerminkan kualitas hasil kerja dan efisiensi penggunaan sumber daya. Menurut (Mathis & Jackson, 2008), produktivitas merupakan ukuran yang mempertimbangkan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta biaya sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan pekerjaan tersebut. Tingkat produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dalam lingkungan kerja. (Mathis & Jackson, 2008) menjelaskan bahwa faktor-faktor tersebut meliputi

1. Keterampilan dan pelatihan tenaga kerja, yang menentukan kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara efisien.
2. Motivasi kerja, yang berhubungan dengan sikap dan kepuasan kerja karyawan.
3. Kondisi lingkungan kerja, termasuk peralatan, teknologi, dan keselamatan kerja.
4. Manajemen waktu dan proses, di mana alur kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas.

2.1.2 Human Capital

Human Capital merupakan salah satu faktor yang paling menonjol dan memiliki dampak positif yang kuat terhadap produktivitas tenaga kerja. Tenaga kerja berkualitas tinggi akan meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan untuk memiliki produktivitas yang tinggi, pekerja harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi serta kondisi fisik dan mental yang sehat (Baharin et al., 2020). Pendidikan dan kesehatan merupakan dua aspek penting dari modal manusia yang sering dibahas.

a) Pendidikan

Studi menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi mendorong individu untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kesehatan dan kebugaran mereka, sehingga meningkatkan produktivitas kerja (Baharin et al., 2020). Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa variabel pendidikan dasar, menengah, dan tinggi serta variabel kesehatan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja

dalam jangka pendek. Namun, dalam jangka panjang, hanya pendidikan dasar dan menengah yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, sementara pendidikan tinggi memiliki efek negatif yang signifikan.

b) Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Kondisi fisik dan mental yang baik memungkinkan pekerja menjalankan tugas secara optimal serta lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi. Pekerja yang sehat cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik, kemampuan kerja yang lebih tinggi, dan risiko kelelahan yang lebih rendah dibandingkan pekerja dengan kondisi kesehatan yang kurang baik. Kondisi tersebut memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, kesehatan yang baik juga mendukung kemampuan pekerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Organisasi yang memperhatikan kesehatan tenaga kerja umumnya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

c) Teknologi, *Research and Development*, dan Inovasi

Perkembangan teknologi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja. Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat membantu pekerja menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien. Teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan kualitas hasil produksi. Selain itu, kegiatan *research and development (R&D)* berperan dalam menciptakan perbaikan proses kerja dan pengembangan produk yang lebih inovatif. Inovasi yang dihasilkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Penggunaan teknologi yang didukung dengan penelitian dan pengembangan yang berkelanjutan dapat menghasilkan peningkatan produktivitas secara signifikan. Perusahaan yang mampu

mengadopsi teknologi baru cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

d) Usia Tenaga Kerja

Usia tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja. Setiap kelompok usia memiliki karakteristik dan keunggulan yang berbeda dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang lebih muda umumnya memiliki stamina yang lebih baik, kemampuan belajar yang cepat, serta lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Di sisi lain, karyawan yang lebih senior memiliki pengalaman kerja yang lebih luas, pemahaman yang mendalam terhadap pekerjaan, serta kemampuan dalam menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman yang dimiliki. Perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan hubungan antara usia dan produktivitas tidak selalu bersifat linier. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh kombinasi antara pengalaman, keterampilan, kondisi fisik, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Pada beberapa jenis pekerjaan, usia yang lebih senior dapat memberikan kontribusi positif melalui ketelitian dan pengalaman kerja. Namun, pada pekerjaan yang membutuhkan aktivitas fisik tinggi, usia dapat menjadi faktor yang memengaruhi kinerja.

e) Upah dan Motivasi

Upah dan motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki hubungan erat dengan produktivitas tenaga kerja. Pemberian upah yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan semangat karyawan dalam mencapai target organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya dan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi dapat muncul dari berbagai sumber, seperti penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang nyaman, maupun

hubungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas kerja.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja pada tingkat perusahaan sering kali menghadapi berbagai tantangan karena kompleksitas dalam menentukan indikator yang mampu menggambarkan produktivitas secara akurat. (Hernæs et al., 2023) menjelaskan bahwa penggunaan data laporan tahunan, seperti nilai tambah yang dibagi dengan total tenaga kerja, hanya memberikan gambaran umum mengenai produktivitas karena waktu realisasi keuntungan tidak selalu sejalan dengan waktu penciptaan nilai yang sebenarnya. Oleh karena itu, pengukuran produktivitas perlu didukung oleh indikator lain yang mampu memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai kinerja tenaga kerja. Penggunaan data penjualan dan biaya upah dapat menjadi alternatif untuk melengkapi pengukuran produktivitas sehingga hasil yang diperoleh lebih representatif terhadap kondisi perusahaan (Hernæs et al., 2023). Selain itu, metode *Data Envelopment Analysis (DEA)* dapat digunakan untuk mengevaluasi produktivitas secara lebih menyeluruh karena mampu mengakomodasi berbagai karakteristik *input* dan *output* dalam proses produksi. Menurut (Yu et al., 2024), metode tersebut memungkinkan penilaian efisiensi dan produktivitas tenaga kerja dilakukan secara lebih komprehensif sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kinerja organisasi.

2.1.3 Aging Workforce

Aging workforce atau tenaga kerja menua merupakan kondisi meningkatnya proporsi pekerja berusia lanjut dalam angkatan kerja yang dipengaruhi oleh meningkatnya angka harapan hidup, menurunnya tingkat kelahiran, dan bertambahnya usia pensiun (Calzavara et al., 2020). Fenomena ini menjadi salah satu isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dapat memengaruhi keberlangsungan tenaga kerja dalam organisasi. (Boehm et al., 2021) menjelaskan bahwa perubahan demografi tenaga kerja dapat menimbulkan berbagai tantangan, seperti keberlanjutan sistem jaminan sosial, ketersediaan

tenaga kerja terampil, dan pengelolaan produktivitas kerja. Kondisi tersebut mendorong organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang mampu mengakomodasi kebutuhan tenaga kerja dari berbagai kelompok usia. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa pekerja berusia lanjut tetap dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi, peningkatan kesejahteraan, dan penyesuaian lingkungan kerja yang mendukung. (Boehm et al., 2021) juga menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada usia terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan keberlanjutan karier pekerja berusia lanjut. Oleh karena itu, fenomena *aging workforce* tidak hanya dipandang sebagai tantangan, tetapi juga sebagai peluang untuk memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki tenaga kerja senior.

Produktivitas pekerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor usia, melainkan juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja, keterampilan, kemampuan belajar, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi. (Kim & Song Lee, 2023) menjelaskan bahwa pada beberapa sektor, pekerja berusia lanjut mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang setara dengan pekerja usia produktif. Hal tersebut menunjukkan bahwa usia tidak selalu menjadi indikator utama dalam menentukan kinerja seseorang. Meskipun demikian, terdapat kekhawatiran bahwa sebagian pekerja berusia lanjut dapat mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi apabila tidak didukung oleh pembaruan keterampilan yang memadai. Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang ramah terhadap pekerja senior. (Wilckens et al., 2021) mengembangkan kerangka *Later Life Workplace Index (LLWI)* yang menekankan pentingnya kebijakan organisasi dalam mendukung keberhasilan pekerja lansia di tempat kerja. Kerangka tersebut mencakup berbagai aspek, seperti iklim organisasi yang ramah usia, kepemimpinan yang inklusif, desain pekerjaan yang sesuai, pengelolaan kesehatan, pengembangan individu, manajemen pengetahuan, transisi menuju pensiun, kesempatan kerja lanjutan, serta perlindungan jaminan sosial. Penerapan kebijakan tersebut dapat membantu organisasi mempertahankan

produktivitas tenaga kerja senior sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif bagi seluruh kelompok usia.

- Iklim organisasi yang ramah usia
- Kepemimpinan yang inklusif
- Desain kerja yang ergonomis
- Manajemen kesehatan
- Pengembangan individu
- Manajemen pengetahuan
- Transisi pensiun
- Kesempatan kerja lanjutan
- Perlindungan jaminan sosial dan pensiun

Menurut (Noe et al., 2017) pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk terhadap tenaga kerja usia lanjut, dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. HRM yang baik akan memperhatikan pelatihan, kesejahteraan, serta lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas generasi.

2.1.4 *Employee Life Cycle Theory*

Siklus kehidupan karyawan atau *employee life cycle* merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan seluruh tahapan perjalanan karyawan sejak pertama kali bergabung hingga meninggalkan organisasi. Konsep ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap tahap hubungan kerja dapat dikelola secara efektif sehingga memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Marak & Dev Rroy, 2020) menjelaskan bahwa *employee life cycle* merupakan perjalanan karyawan dalam organisasi yang terdiri atas berbagai tahapan yang saling berkaitan dan memerlukan perhatian manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan. Setiap tahapan dalam siklus tersebut memiliki karakteristik, kebutuhan, dan tantangan yang berbeda sehingga memerlukan strategi pengelolaan yang sesuai. Pengelolaan yang efektif pada setiap tahap akan membantu organisasi meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan retensi karyawan. Selain itu, penerapan konsep *employee life cycle* memungkinkan perusahaan untuk memahami kebutuhan karyawan secara lebih komprehensif

sepanjang masa kerjanya. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik sekaligus mendukung pencapaian tujuan bisnis. Pendekatan ini juga membantu perusahaan dalam merencanakan pengembangan sumber daya manusia secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

Menurut (Noe et al., 2017), siklus kehidupan karyawan mencakup beberapa tahapan penting yang menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tahapan tersebut dimulai dari proses menarik calon karyawan (*attract*), merekrut (*recruit*), memperkenalkan dan mengintegrasikan karyawan ke dalam organisasi (*onboard*), mengembangkan kompetensi (*develop*), mempertahankan karyawan berkinerja tinggi (*retain*), hingga proses berakhirnya hubungan kerja (*offboard*). Setiap tahapan memiliki peran yang penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan dan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan organisasi dalam mengelola setiap tahap tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang optimal dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti tingginya tingkat turnover dan rendahnya keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan setiap tahapan dalam *employee life cycle* ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Pendekatan yang terstruktur akan membantu organisasi memastikan bahwa kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan dapat berjalan secara selaras. Dengan demikian, *employee life cycle* menjadi salah satu konsep penting dalam menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

1. Attract (Menarik) Membangun citra perusahaan dan strategi rekrutmen.
2. Recruit (Merekrut) Proses seleksi dan penempatan karyawan.
3. Onboard (Memperkenalkan) Fase orientasi dan adaptasi.
4. Develop (Mengembangkan) Pelatihan dan pengembangan karier.
5. Retain (Mempertahankan) Strategi mempertahankan karyawan berkinerja tinggi.
6. Offboard (Mengakhiri) Proses keluar, pensiun, atau pemutusan hubungan kerja.

(Armstrong, 2020) menyatakan bahwa pendekatan manajemen strategis terhadap siklus kehidupan karyawan dapat membantu menyelaraskan strategi organisasi dengan kebutuhan karyawan secara berkelanjutan. Pendekatan strategis terhadap siklus kehidupan karyawan menjadi landasan penting dalam membangun keunggulan bersaing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terencana. Pendekatan ini bertujuan untuk mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, sehingga menjamin kinerja organisasi jangka panjang. Dengan kata lain, setiap tahapan dalam hubungan kerja karyawan mulai dari proses perekrutan hingga saat karyawan keluar dari perusahaan harus dirancang secara menyeluruh agar selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Terdapat pola perilaku karyawan yang dapat diprediksi dari waktu ke waktu, yang mengikuti pola naik, puncak, dan penurunan dalam produktivitas karyawan (Marak & Dev Rroy, 2020). Artinya, perusahaan harus mampu mengantisipasi penurunan semangat atau kinerja karyawan, misalnya dengan menerapkan program mentoring, promosi jabatan, atau rotasi pekerjaan secara berkala.

2.1.5 Regenerasi Tenaga Kerja

Regenerasi tenaga kerja bisa diartikan sebagai proses pembaruan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten, berkualitas, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Proses ini bukan sekadar mengganti pegawai yang pensiun atau keluar, tetapi lebih dari itu: regenerasi melibatkan pelatihan, pengembangan potensi, dan perencanaan karier secara menyeluruh agar organisasi tetap bisa berjalan secara berkelanjutan dan adaptif (Armstrong, 2020).

Dalam pandangan yang lebih modern dan berkelanjutan, regenerasi juga harus menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Artinya, organisasi perlu memahami kekuatan dan potensi unik dari setiap karyawan, lalu mengembangkan mereka berdasarkan potensi tersebut. Salah satu metode yang digunakan dalam hal ini adalah mengidentifikasi “CIS” atau *Characteristics of Individual Strengths*, yaitu karakteristik kekuatan individu yang dapat dijadikan dasar dalam menyusun program pelatihan yang tepat sasaran dan personal. Cara ini terbukti efektif dalam

menjaga keberlanjutan tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Chen et al., 2024a).

Regenerasi tenaga kerja juga mencakup aspek mental dan emosional. Saat ini banyak organisasi menghadapi tantangan seperti kelelahan kerja, stres berkepanjangan, dan turunnya semangat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan energi manusia, bukan hanya dari sisi fisik tetapi juga dari sisi psikologis. Membangun budaya kerja yang mendukung kesehatan mental dan keseimbangan hidup merupakan bagian penting dari strategi regenerasi tenaga kerja yang efektif (Onyemelukwe et al., 2023).

Faktor usia juga menjadi pertimbangan dalam proses regenerasi. Seiring bertambahnya usia tenaga kerja, organisasi perlu menyusun strategi agar karyawan senior tetap bisa berkontribusi secara produktif. Hal ini bisa dilakukan melalui pengalihan peran ke posisi yang lebih strategis, pembinaan sebagai mentor bagi generasi muda, atau penyesuaian tugas agar sesuai dengan kondisi fisik mereka. Dengan cara ini, regenerasi tidak hanya soal yang muda menggantikan yang tua, tetapi bagaimana semua generasi dalam organisasi bisa saling melengkapi (Nydegger & Lung, 2023)

Regenerasi tenaga kerja adalah proses menyeluruh yang melibatkan pembaruan keterampilan, peningkatan kesejahteraan mental, serta pengelolaan usia kerja secara bijaksana. Tujuannya adalah menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi masa depan, sekaligus menjaga kesinambungan dan daya saing organisasi. Organisasi yang mampu menerapkan strategi regenerasi secara tepat akan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga bahagia dan bersemangat dalam bekerja (Mathis & Jackson, 2008)

2.2 Kerangka Kerja

2.2.1. Pengumpulan Data Kualitatif

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa metode untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja serta strategi regenerasi tenaga kerja di PT Baja

Kurnia. Metode utama yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan dua informan yang dipilih berdasarkan keterkaitan posisi dan pengalaman kerja mereka dengan topik penelitian. Informan pertama adalah Ibu Datik A. selaku *Purchasing* yang telah bekerja selama 14 tahun di perusahaan, sedangkan informan kedua adalah Bapak Sukamta selaku *Human Resource Development (HRD)* yang telah bekerja selama 30 tahun. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai karakteristik tenaga kerja, pengaruh usia terhadap produktivitas, tantangan pengelolaan tenaga kerja lintas usia, serta upaya regenerasi tenaga kerja yang diterapkan perusahaan. Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi partisipatif selama kegiatan magang berlangsung. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kerja karyawan, pola interaksi antarpegawai, pembagian tugas kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan di PT Baja Kurnia. Hasil observasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat temuan yang diperoleh dari wawancara. Penelitian ini juga memanfaatkan dokumentasi internal perusahaan sebagai sumber data pendukung. Dokumentasi tersebut meliputi data jumlah karyawan, tingkat pendidikan, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan dengan kondisi sumber daya manusia di PT Baja Kurnia. Penggunaan dokumentasi bertujuan untuk memperkuat validitas data dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi tenaga kerja perusahaan.

2.2.2. Eksplorasi Makna dan Temuan Awal

Setelah data awal dikumpulkan, tahap berikutnya adalah eksplorasi makna dari pengalaman yang disampaikan oleh informan. Peneliti akan menggali persepsi karyawan terkait bagaimana usia mereka memengaruhi performa kerja sehari-hari. Termasuk juga dijabaki tantangan-tantangan yang dirasakan oleh karyawan, terutama dalam menyesuaikan diri terhadap teknologi baru atau sistem kerja yang terus berkembang. Peneliti juga akan menangkap harapan para karyawan terhadap adanya sistem pelatihan berkelanjutan dan upaya regenerasi yang dirancang secara adil dan transparan. Selain itu, akan dieksplorasi bagaimana setiap individu memaknai produktivitas kerja, baik dalam ukuran kinerja formal maupun kontribusi

tidak langsung. Dalam proses ini juga akan diidentifikasi adanya ketimpangan atau ketidakseimbangan antara karyawan senior dan muda, baik dari segi peran, peluang, maupun adaptasi kerja.

2.2.3 Analisis Tematik

Seluruh data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Langkah pertama adalah melakukan pengkodean data secara terbuka untuk mengidentifikasi informasi penting dan relevan. Setelah itu, dilakukan proses kategorisasi tema berdasarkan kerangka teori yang sudah disusun sebelumnya. Beberapa tema utama yang dipetakan antara lain: (1) produktivitas kerja dan bagaimana usia memengaruhinya, (2) kesiapan organisasi dan individu dalam proses regenerasi, (3) kendala usia seperti penurunan fisik atau adaptasi teknologi, dan (4) model suksesi serta alih pengetahuan antar generasi. Dari tema-tema tersebut, peneliti akan menarik hubungan secara interpretatif untuk melihat pola dan kaitan antar aspek, sehingga dapat menyusun narasi yang utuh dan bermakna mengenai realitas tenaga kerja di PT. Baja Kurnia.

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada kebutuhan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman kerja, persepsi, serta tantangan yang dihadapi oleh karyawan lintas generasi di PT Baja Kurnia, khususnya terkait dengan pengaruh usia terhadap produktivitas serta strategi regenerasi tenaga kerja. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara kontekstual dan bermakna melalui sudut pandang para partisipan (Creswell & Creswell, 2022).

Dalam penelitian ini, studi kasus digunakan sebagai metode utama karena sesuai untuk mendalami permasalahan yang spesifik dan kompleks yang terjadi dalam satu organisasi, yaitu PT Baja Kurnia. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap dinamika kerja antara karyawan senior dan muda, memahami dampak usia terhadap produktivitas kerja, serta menggali lebih jauh bagaimana kebijakan atau strategi regenerasi tenaga kerja dapat dikembangkan secara efektif dalam konteks organisasi tersebut.

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai usia, tim HRD, serta supervisor produksi. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan di lingkungan kerja untuk melihat secara langsung proses kerja lintas generasi, pola komunikasi, serta pembagian tugas di lapangan. Dokumentasi internal perusahaan, seperti data usia karyawan, riwayat pelatihan, serta laporan absensi, juga digunakan untuk mendukung proses triangulasi data dan memperkuat validitas temuan.

Pendekatan studi kasus ini dianggap paling sesuai untuk mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan, karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci hubungan antara usia dan produktivitas serta merancang strategi regenerasi berdasarkan pengalaman nyata para pekerja. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya deskriptif, tetapi juga

mampu memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang memiliki peran dan pengalaman langsung dalam aktivitas kerja serta pengelolaan sumber daya manusia di PT Baja Kurnia. Penelitian ini melibatkan dua informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterkaitan mereka dengan topik penelitian, yaitu Ibu Datik A. selaku *Purchasing* dan Bapak Sukamta selaku *Human Resource Development (HRD)*. Kedua informan dipilih karena memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang serta pemahaman yang baik mengenai kondisi tenaga kerja di perusahaan. Melalui posisi dan pengalaman yang dimiliki, kedua informan dapat memberikan informasi yang relevan mengenai hubungan antara usia karyawan, produktivitas kerja, serta kondisi regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia.

Pemilihan informan sebagai unit analisis didasarkan pada keterlibatan mereka dalam aktivitas operasional dan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Ibu Datik A. memiliki pengalaman dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan melalui fungsi pengadaan dan koordinasi kebutuhan kerja, sedangkan Bapak Sukamta memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pengembangan karyawan, dan perencanaan tenaga kerja. Pengalaman tersebut memungkinkan informan untuk memberikan pandangan mengenai karakteristik tenaga kerja, tantangan yang dihadapi karyawan dalam menjalankan pekerjaan, serta upaya yang dilakukan perusahaan dalam menjaga produktivitas kerja. Selain itu, kedua informan juga memiliki pengetahuan mengenai proses alih pengetahuan, pengembangan kompetensi, dan kesiapan perusahaan dalam menghadapi kebutuhan regenerasi tenaga kerja di masa mendatang.

Unit analisis dalam penelitian ini tidak difokuskan pada kategori usia tertentu, melainkan pada pengalaman dan pemahaman informan terhadap dinamika tenaga kerja di PT Baja Kurnia. Perbedaan usia, masa kerja, dan posisi jabatan yang dimiliki oleh kedua informan memberikan perspektif yang beragam mengenai

pengaruh usia terhadap produktivitas kerja. Informasi yang diperoleh dari kedua informan diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai karakteristik tenaga kerja, tantangan pengelolaan sumber daya manusia, serta strategi regenerasi tenaga kerja yang diterapkan perusahaan. Dengan demikian, unit analisis yang dipilih dinilai sesuai untuk menjawab tujuan penelitian dan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif terhadap karyawan PT Baja Kurnia. Wawancara mendalam akan dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai pengalaman, pandangan, serta tantangan yang dirasakan oleh karyawan, baik dari kelompok usia senior maupun muda, terutama terkait dengan produktivitas kerja dan proses regenerasi tenaga kerja. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja, dengan tujuan mengamati interaksi kerja antar generasi, pola adaptasi terhadap teknologi, serta kondisi kerja yang memengaruhi performa karyawan.

Data sekunder akan diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan, seperti data usia dan masa kerja karyawan, laporan absensi, data pelatihan dan pengembangan SDM, serta dokumen terkait kebijakan SDM dan struktur organisasi. Data ini akan digunakan untuk mendukung interpretasi hasil wawancara dan observasi serta memberikan konteks yang lebih lengkap terhadap fenomena yang diteliti.

Teknik pengumpulan data akan dilakukan dengan cara:

a) **Wawancara Mendalam**

Wawancara dilakukan secara langsung atau melalui pertemuan daring dengan beberapa karyawan senior, karyawan muda, serta staf HRD dan supervisor produksi. Panduan wawancara bersifat semi-terstruktur, sehingga memungkinkan fleksibilitas dalam menggali informasi mendalam sesuai alur pembicaraan yang berkembang.

b) **Observasi Partisipatif**

Peneliti akan melakukan observasi di lapangan selama periode tertentu dengan mencatat pola interaksi, dinamika kerja, serta reaksi karyawan terhadap sistem kerja dan teknologi yang digunakan. Observasi ini bertujuan untuk memperkuat data dari wawancara dan melihat langsung bagaimana fenomena aging workforce dan regenerasi terjadi di lokasi kerja.

c) Dokumentasi:

Data yang dianalisis meliputi dokumen kepegawaian, daftar pelatihan, kebijakan pensiun, serta laporan HRD yang berkaitan dengan struktur tenaga kerja. Dokumen ini juga digunakan untuk memvalidasi informasi dari responden dan melengkapi temuan lapangan.

Instrumen Pengumpulan Data yang digunakan meliputi:

a) Panduan Wawancara

Panduan ini berisi pertanyaan-pertanyaan pokok yang telah disusun berdasarkan kerangka teori, untuk memastikan semua aspek terkait produktivitas, usia, dan regenerasi tenaga kerja dibahas dalam wawancara.

b) Catatan Observasi

Digunakan untuk merekam temuan penting selama proses observasi, termasuk perilaku kerja, interaksi antar karyawan, dan situasi kerja aktual.

c) Lembar Dokumentasi

Digunakan sebagai alat bantu dalam mencatat dan mengelola data sekunder yang diperoleh dari dokumen perusahaan.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji validitas dan reliabilitas tidak diartikan sebagai pengujian statistik seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan lebih menekankan pada keabsahan (*trustworthiness*) dan kredibilitas data yang diperoleh. Validitas bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan fenomena yang terjadi di lapangan secara akurat. Sementara itu, reliabilitas dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan konsistensi proses penelitian agar hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan

secara ilmiah. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk menjaga keabsahan dan keterpercayaan data.

3.4.1 Uji Validitas

Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan informan, observasi selama kegiatan penelitian, serta dokumentasi yang relevan. Proses ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan konsisten mengenai fenomena yang diteliti. Triangulasi juga membantu mengurangi bias serta meningkatkan kredibilitas temuan penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat (Creswell & Creswell, 2022) yang menyatakan bahwa triangulasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan validitas penelitian kualitatif melalui penggunaan berbagai sumber data dan metode.

- a) Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan informan, observasi selama kegiatan penelitian, serta dokumentasi yang relevan. Proses ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan konsisten mengenai fenomena yang diteliti. Triangulasi juga membantu mengurangi bias serta meningkatkan kredibilitas temuan penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Creswell dan Creswell (2023) yang menyatakan bahwa triangulasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan validitas penelitian kualitatif melalui penggunaan berbagai sumber data dan metode.
- b) Member checking dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada informan untuk meninjau kembali hasil wawancara yang telah ditranskripsikan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan dan tidak terjadi kesalahan interpretasi. Proses ini membantu peneliti memperoleh konfirmasi langsung dari sumber data sehingga meningkatkan kredibilitas hasil penelitian. Teknik ini juga memungkinkan informan untuk memberikan klarifikasi atau tambahan

informasi jika diperlukan. Menurut (Patton, 2015), member checking merupakan salah satu teknik utama dalam penelitian kualitatif untuk memastikan keakuratan data.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah *dependability*, yaitu upaya untuk memastikan bahwa proses penelitian dilakukan secara konsisten dan dapat ditelusuri kembali. Penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk menjaga konsistensi dan keterpercayaan data.

a) Audit Trail

Audit trail dilakukan dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara rinci dan sistematis. Dokumentasi mencakup proses pengumpulan data melalui wawancara mendalam, pencatatan hasil wawancara, serta tahapan analisis data. Catatan penelitian disusun secara terstruktur sehingga setiap langkah penelitian dapat ditelusuri kembali. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi serta memastikan bahwa penelitian dilakukan secara sistematis. Dokumentasi yang baik juga membantu peneliti dalam mempertanggungjawabkan hasil penelitian.

b) Dependabilitas

Dependabilitas dilakukan dengan memastikan bahwa seluruh proses penelitian dilakukan secara konsisten, mulai dari pemilihan informan, pelaksanaan wawancara, hingga analisis data. Peneliti melakukan peninjauan ulang terhadap data yang diperoleh untuk memastikan kesesuaian antara hasil wawancara dan interpretasi yang dilakukan. Selain itu, peneliti menggunakan pola pengkodean yang konsisten dalam analisis tematik agar hasil penelitian tersusun secara sistematis. Konsistensi dalam proses analisis ini membantu meningkatkan keterpercayaan data serta memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan fenomena yang diteliti.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini disesuaikan dengan pendekatan kualitatif studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dampak usia terhadap produktivitas kerja serta strategi regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia. Proses analisis data dilakukan secara sistematis untuk menemukan pola, makna, dan hubungan antar tema yang muncul dari data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses analisis data meliputi:

a) **Transkripsi Data**

Semua hasil wawancara ditranskrip secara lengkap ke dalam bentuk teks untuk memudahkan proses analisis. Transkripsi dilakukan dengan menuliskan seluruh hasil wawancara sesuai dengan jawaban informan sehingga informasi yang diperoleh tetap terjaga keasliannya.

b) **Reduksi Data**

Data yang telah ditranskrip kemudian diseleksi dan difokuskan pada informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti mengelompokkan informasi berdasarkan topik-topik yang relevan, seperti pengaruh usia terhadap produktivitas kerja, karakteristik karyawan berdasarkan usia, tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja, dan regenerasi tenaga kerja. Informasi yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian tidak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

c) **Analisis Tematik**

Data yang telah dikelompokkan selanjutnya dianalisis berdasarkan tema-tema yang muncul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tema-tema tersebut meliputi produktivitas kerja, pengaruh usia terhadap pekerjaan, tantangan pengelolaan tenaga kerja, serta strategi regenerasi tenaga kerja. Analisis ini dilakukan untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, dan hubungan antar temuan penelitian.

d) Interpretasi Temuan

Peneliti melakukan interpretasi terhadap hasil analisis dengan menghubungkan temuan penelitian dengan teori yang relevan, seperti *human capital theory*, *aging workforce*, dan *employee life cycle*. Selain itu, interpretasi juga mempertimbangkan kondisi serta lingkungan kerja yang terdapat di PT Baja Kurnia sehingga hasil penelitian dapat dipahami secara lebih mendalam dan kontekstual.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Profil Demografis Karyawan PT Baja Kurnia

Data demografis karyawan PT Baja Kurnia menunjukkan bahwa perusahaan memiliki struktur tenaga kerja yang didominasi oleh karyawan berusia menengah hingga lanjut. Berdasarkan data kepegawaian perusahaan, jumlah karyawan yang tercatat sebanyak 162 orang yang tersebar pada berbagai bagian, seperti produksi, *machining*, *fettling*, *maintenance*, *quality control (QC)*, *Human Resource Development (HRD)*, administrasi, pemasaran, dan keamanan. Komposisi usia karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada kelompok usia di atas 40 tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dengan masa kerja yang relatif panjang sehingga isu regenerasi tenaga kerja menjadi penting untuk diperhatikan.

Tabel 4. 1 Distribusi Karyawan Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia	Jumlah Karyawan	Persentase
≤ 30 Tahun	17	10,49%
31–40 Tahun	39	24,07%
41–50 Tahun	55	33,95%
51–60 Tahun	40	24,69%
> 60 Tahun	11	6,79%
Total	162	100%

Sumber: Data Kepegawaian PT Baja Kurnia (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, kelompok usia 41–50 tahun merupakan kelompok usia terbesar dengan jumlah 55 karyawan atau 33,95% dari total tenaga kerja. Kelompok usia 51–60 tahun berjumlah 40 karyawan atau 24,69%, sedangkan kelompok usia 31–40 tahun berjumlah 39 karyawan atau 24,07%. Sementara itu, karyawan yang berusia lebih dari 60 tahun masih berjumlah 11 orang atau 6,79% dari total tenaga kerja. Adapun kelompok usia 30 tahun ke bawah hanya berjumlah 17 karyawan atau 10,49%. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja

PT Baja Kurnia didominasi oleh karyawan berusia di atas 40 tahun yang memiliki pengalaman kerja relatif panjang.

Selain usia, masa kerja karyawan juga menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja telah bekerja dalam jangka waktu yang lama. Banyak karyawan yang mulai bekerja pada periode 1980-an hingga awal 2000-an dan masih aktif bekerja hingga saat ini. Kondisi tersebut mencerminkan tingginya loyalitas karyawan terhadap perusahaan sekaligus menunjukkan adanya potensi risiko kehilangan pengetahuan dan keterampilan kerja apabila perusahaan tidak mempersiapkan proses regenerasi tenaga kerja secara terencana. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun program regenerasi tenaga kerja secara bertahap agar kompetensi yang dimiliki karyawan senior dapat diwariskan kepada generasi berikutnya melalui proses *knowledge transfer* yang efektif.

4.1.2 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri dari dua orang informan yang memiliki peran penting dalam aktivitas operasional perusahaan. Informan pertama adalah Ibu Datik A, seorang perempuan berusia 39 tahun yang telah bekerja selama 14 tahun di divisi operasional dan saat ini menjabat sebagai Purchasing. Informan kedua adalah Bapak Sukamta, seorang laki-laki berusia 63 tahun yang telah bekerja selama 30 tahun dan saat ini menjabat sebagai *Human Resource Development (HRD)*. Perbedaan usia, pengalaman kerja, serta jabatan memberikan sudut pandang yang beragam terkait produktivitas kerja, adaptasi teknologi, serta proses alih pengetahuan antar generasi dalam perusahaan.

4.1.3 Konteks Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam yang dilaksanakan secara daring menggunakan platform *Zoom*. Wawancara berlangsung selama kurang lebih 30 menit untuk masing-masing informan. Proses wawancara dilakukan dalam suasana yang kondusif sehingga informan dapat menyampaikan pengalaman dan pandangannya secara terbuka dan mendalam. Selain wawancara,

peneliti juga melakukan observasi selama kegiatan magang untuk memahami kondisi kerja secara langsung. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis untuk mendukung proses analisis penelitian.

4.1.4 Ringkasan Temuan Awal

Hasil wawancara menunjukkan beberapa tema utama yang berkaitan dengan kondisi tenaga kerja di perusahaan. Tema tersebut meliputi produktivitas kerja yang dipengaruhi oleh usia, kesiapan organisasi dalam proses regenerasi tenaga kerja, kendala yang dihadapi karyawan terutama dalam aspek fisik dan adaptasi teknologi, serta proses alih pengetahuan antar generasi. Temuan juga menunjukkan bahwa karyawan senior memiliki keunggulan dalam pengalaman, sementara karyawan muda lebih unggul dalam kecepatan dan adaptasi teknologi. Namun, proses transfer pengetahuan masih berlangsung secara informal melalui metode *learning by doing* dan belum didukung sistem yang terstruktur. Temuan awal ini menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut mengenai dinamika tenaga kerja dan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan.

4.1.5 Kegiatan Magang di PT. Baja Kurnia

Kegiatan magang merupakan bentuk pembelajaran praktis yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk memahami penerapan teori manajemen dalam dunia kerja secara nyata. Melalui kegiatan magang di PT Baja Kurnia, penulis terlibat dalam berbagai aktivitas seperti pencatatan data karyawan dan absensi, analisis data kepegawaian, memahami sistem rekrutmen tenaga kerja, mengikuti evaluasi kerja, serta mengamati proses operasional perusahaan. Kegiatan tersebut memberikan gambaran langsung mengenai bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja agar tetap produktif dan mampu mendukung keberlangsungan usaha. Pengalaman ini menunjukkan bahwa teori pengelolaan tenaga kerja tidak hanya bersifat konseptual, tetapi benar-benar diterapkan dalam aktivitas sehari-hari perusahaan. Dengan demikian, kegiatan magang menjadi sarana penting untuk menghubungkan teori akademik dengan praktik kerja di

lapangan. Selain itu, penulis juga memperoleh pengalaman mengenai budaya kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama antarbagian dalam organisasi.

Salah satu kegiatan magang yang dilakukan penulis adalah membantu pencatatan data karyawan dan absensi. Kegiatan ini berkaitan dengan teori produktivitas tenaga kerja yang menyatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh disiplin kerja, efektivitas waktu, serta efisiensi penggunaan sumber daya. Menurut (Mathis & Jackson, 2008), produktivitas merupakan ukuran kuantitas dan kualitas hasil kerja dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan. Data absensi menjadi indikator penting dalam menilai kedisiplinan dan konsistensi kehadiran karyawan. Karyawan yang hadir secara teratur cenderung memiliki kontribusi kerja yang lebih stabil dibandingkan karyawan yang sering tidak hadir. Tingkat kehadiran yang baik juga mendukung kelancaran proses produksi dan mengurangi hambatan operasional. Oleh karena itu, sistem absensi yang tertib membantu perusahaan dalam menjaga produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan.

Selain membantu pencatatan absensi, penulis juga melakukan analisis sederhana terhadap data kepegawaian. Kegiatan ini berhubungan dengan teori produktivitas tenaga kerja yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja tenaga kerja berdasarkan data yang objektif. Data kepegawaian dapat menunjukkan komposisi usia, masa kerja, tingkat kehadiran, dan kebutuhan tenaga kerja pada setiap bagian. Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat mengetahui kondisi nyata tenaga kerja dan merancang kebijakan yang sesuai. Penulis memahami bahwa keputusan manajerial yang baik harus didasarkan pada data yang akurat, bukan sekadar perkiraan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kerja modern membutuhkan dukungan informasi yang lengkap dan sistematis. Dengan demikian, administrasi kepegawaian memiliki fungsi strategis dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Kegiatan magang juga memberikan kesempatan kepada penulis untuk memahami pengaruh usia terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berkaitan dengan teori *aging workforce*, yaitu kondisi meningkatnya jumlah tenaga kerja berusia lanjut dalam organisasi. Menurut (Calzavara et al., 2020), perubahan

struktur usia tenaga kerja dapat memengaruhi produktivitas, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik dan kemampuan adaptasi teknologi. Dalam pengamatan di PT Baja Kurnia, penulis melihat bahwa karyawan senior memiliki pengalaman kerja tinggi, kemampuan teknis yang matang, serta ketelitian dalam bekerja. Namun, pada pekerjaan yang bersifat fisik, usia dapat memengaruhi stamina dan kecepatan kerja. Sebaliknya, karyawan muda memiliki keunggulan dalam energi kerja, kecepatan, dan kemampuan mengikuti perkembangan teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap kelompok usia memiliki kelebihan yang dapat saling melengkapi dalam organisasi.

Kegiatan memahami sistem rekrutmen tenaga kerja di PT Baja Kurnia berkaitan dengan teori *employee life cycle*. Menurut (Noe et al., 2017), siklus kehidupan karyawan dimulai dari proses menarik calon tenaga kerja, perekrutan, orientasi, pengembangan, mempertahankan karyawan, hingga berakhirnya hubungan kerja. Dalam kegiatan magang, penulis memahami bahwa proses rekrutmen bertujuan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan perlu mempertimbangkan keterampilan, pengalaman, sikap kerja, dan kesiapan calon karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Sistem rekrutmen yang baik akan menghasilkan tenaga kerja berkualitas sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat. Sebaliknya, kesalahan dalam proses perekrutan dapat menyebabkan tingginya biaya pelatihan dan rendahnya kinerja kerja. Oleh karena itu, tahap perekrutan menjadi bagian penting dalam keberhasilan pengelolaan tenaga kerja.

Selain rekrutmen, penulis juga mengamati pentingnya tahap pengembangan tenaga kerja. Tahap ini berkaitan dengan pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan agar mampu mengikuti perubahan lingkungan kerja. Dalam teori *human capital*, pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kesehatan tenaga kerja merupakan modal penting bagi organisasi. Menurut (Baharin et al., 2020), investasi dalam pelatihan dan pendidikan karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja. Di PT Baja Kurnia, pelatihan sangat penting terutama untuk meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi kerja dan memperbaiki efisiensi proses operasional. Karyawan senior membutuhkan pelatihan agar tetap mampu mengikuti

perkembangan sistem kerja modern. Sementara itu, karyawan muda membutuhkan pelatihan teknis agar memiliki kompetensi sesuai standar perusahaan. Dengan demikian, pelatihan menjadi investasi jangka panjang yang menguntungkan organisasi.

Kegiatan diskusi bersama supervisor mengenai kondisi tenaga kerja perusahaan juga berkaitan dengan teori regenerasi tenaga kerja. (Armstrong, 2020) menjelaskan bahwa regenerasi tenaga kerja merupakan proses pembaruan tenaga kerja melalui perekrutan, pengembangan, dan penyiapan pengganti tenaga kerja lama. Dalam perusahaan, regenerasi penting dilakukan untuk mengantisipasi pensiun karyawan senior dan menjaga keberlangsungan operasional. Penulis memahami bahwa perusahaan tidak cukup hanya merekrut tenaga kerja muda, tetapi juga perlu menyiapkan mereka agar mampu menggantikan peran tenaga kerja lama secara efektif. Tanpa perencanaan regenerasi, perusahaan dapat mengalami kekurangan tenaga kerja terampil di masa depan. Oleh karena itu, regenerasi tenaga kerja harus dilakukan secara bertahap dan terencana.

Selain itu, proses regenerasi tenaga kerja sangat berkaitan dengan alih pengetahuan antar generasi. Karyawan senior memiliki pengalaman kerja, pemahaman teknis, dan pengetahuan praktis yang diperoleh selama bertahun-tahun. Pengetahuan tersebut perlu diwariskan kepada tenaga kerja muda melalui pendampingan kerja, pelatihan langsung, dan pembinaan rutin. Jika tidak ada proses alih pengetahuan, perusahaan berisiko kehilangan pengalaman berharga ketika karyawan senior pensiun. Oleh sebab itu, program pendampingan antara tenaga kerja senior dan muda menjadi strategi penting dalam menjaga kualitas sumber daya manusia perusahaan. Kolaborasi lintas generasi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan produktif.

Kegiatan magang juga memberikan pemahaman mengenai pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat kerja seseorang. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berusaha mencapai target perusahaan. Dalam lingkungan kerja PT Baja Kurnia, motivasi dapat dibangun melalui penghargaan, komunikasi

yang baik, kesempatan berkembang, dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya dipengaruhi kemampuan teknis, tetapi juga kondisi psikologis tenaga kerja. Perusahaan yang mampu menjaga motivasi kerja karyawan akan lebih mudah mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang.

Berdasarkan seluruh kegiatan magang yang telah dilakukan, penulis memahami bahwa keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola tenaga kerja secara menyeluruh. Teori produktivitas tenaga kerja, *aging workforce*, *employee life cycle*, *human capital*, motivasi kerja, dan regenerasi tenaga kerja terbukti memiliki keterkaitan erat dengan praktik di PT Baja Kurnia. Perusahaan perlu menjaga keseimbangan tenaga kerja senior dan muda, meningkatkan pelatihan kerja, memperbaiki sistem rekrutmen, membangun motivasi kerja, serta menciptakan program alih pengetahuan yang terstruktur. Dengan pengelolaan yang tepat, perusahaan dapat mempertahankan produktivitas sekaligus memastikan keberlanjutan usaha di masa depan. Melalui kegiatan magang ini, penulis memperoleh pemahaman bahwa teori manajemen menjadi dasar penting dalam menyelesaikan persoalan tenaga kerja di dunia industri secara nyata.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengkodean Data

Proses analisis data diawali dengan melakukan pengkodean terhadap hasil wawancara mendalam yang telah ditranskripsikan. Transkrip wawancara dibaca secara berulang untuk mengidentifikasi kata kunci, konsep, serta kategori yang berkaitan dengan produktivitas kerja, adaptasi teknologi, regenerasi tenaga kerja, serta proses alih pengetahuan antar generasi di perusahaan. Proses pengkodean ini menghasilkan beberapa kategori utama, seperti pengaruh usia terhadap produktivitas, kesiapan organisasi dalam regenerasi tenaga kerja, kendala adaptasi teknologi, serta mekanisme transfer pengetahuan. Kategori-kategori tersebut kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema utama yang sesuai dengan fokus penelitian.

4.2.2 Identifikasi Tema

Tema 1: Pengaruh Usia terhadap Tingkat Produktivitas Kerja

Tema pertama berkaitan dengan pengaruh usia karyawan terhadap tingkat produktivitas kerja di PT Baja Kurnia. Berdasarkan hasil wawancara, kedua informan sepakat bahwa usia memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja, meskipun pengaruh tersebut tidak selalu bersifat negatif. Pengaruh usia terlihat pada beberapa aspek pekerjaan, seperti kekuatan fisik, kecepatan kerja, pengalaman, ketelitian, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan setiap kelompok usia memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dalam mendukung produktivitas kerja perusahaan.

Ibu Datik menjelaskan bahwa bertambahnya usia cenderung memengaruhi efektivitas kerja, terutama pada bagian produksi yang sebagian besar aktivitasnya mengandalkan kekuatan fisik. Menurutnya, semakin bertambah usia karyawan maka kemampuan fisik yang dimiliki juga mengalami penurunan sehingga berdampak pada kecepatan dan efektivitas kerja. Selain itu, usia juga memengaruhi kemampuan sebagian karyawan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang digunakan dalam pekerjaan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ibu Datik:

“Ya sangat mempengaruhi, karena dengan semakin bertambahnya usia kerja jadi semakin tua itu semakin tidak efektif, terutama dibagian produksi, karena pada bagian produksi itu mereka kerjanya memakai tenaga, jadi kerja mereka semakin tua kekuatannya semakin berkurang, jadi tidak efektif sama sekali, akibatnya mempengaruhi kerja, kemudian pada bagian oprasional mempengaruhi di teknologi karena kurang mengikuti teknologi (gaptek) sedangkan sekarang teknologi berkembang pesat.” (Wawancara dengan Ibu Datik, 3 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa usia dapat memengaruhi produktivitas melalui penurunan kemampuan fisik dan kesulitan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kondisi tersebut lebih terlihat pada pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik tinggi maupun penggunaan teknologi yang terus berkembang. Oleh karena itu, karyawan yang berusia lebih senior menghadapi

tantangan yang berbeda dibandingkan karyawan yang lebih muda dalam menjalankan pekerjaannya.

Sementara itu, Bapak Sukamta memberikan pandangan yang lebih seimbang mengenai hubungan antara usia dan produktivitas kerja. Menurutnya, usia memang memengaruhi produktivitas, tetapi tidak dapat dijadikan satu-satunya faktor penentu kinerja karyawan. Karyawan senior memiliki keunggulan berupa pengalaman kerja yang lebih panjang, ketelitian yang lebih baik, serta pemahaman yang lebih mendalam terhadap pekerjaan. Di sisi lain, karyawan muda memiliki keunggulan dalam hal kecepatan kerja, stamina, dan kemampuan mengikuti perkembangan teknologi. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Sukamta sebagai berikut:

“Ya mempengaruhi, namun tidak selalu mempengaruhi produktivitasnya, biasanya karyawan yang sudah senior lebih teliti dan berpengalaman dalam bekerja, namun tingkat kekuatannya berkurang karna faktor usia, sedangkan karyawan yang masih muda itu lebih cepat, dan bisa sedikit lebih paham tentang teknologi yang berkembang sekarang, dan staminanya masih bisa diandalkan untuk bekerja lebih cepat namun kurang teliti dan berpengalaman seperti karyawan yang sudah senior.” (Wawancara dengan Bapak Sukamta, 3 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan, dapat dipahami bahwa usia tidak secara langsung menentukan tinggi atau rendahnya produktivitas kerja, melainkan memengaruhi karakteristik produktivitas yang dimiliki oleh setiap kelompok usia. Karyawan senior cenderung unggul dalam aspek pengalaman, ketelitian, dan pemahaman pekerjaan, sedangkan karyawan muda lebih unggul dalam aspek stamina, kecepatan kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap teknologi. Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja di PT Baja Kurnia dipengaruhi oleh kombinasi antara pengalaman, keterampilan, kondisi fisik, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, sehingga setiap kelompok usia memiliki kontribusi yang berbeda namun saling melengkapi dalam mendukung kinerja perusahaan.

Tema 2: Tantangan dalam Pengelolaan Tenaga Kerja dan Regenerasi Tenaga Kerja

Tema kedua berkaitan dengan berbagai tantangan yang dihadapi PT Baja Kurnia dalam mengelola tenaga kerja dengan karakteristik usia yang beragam serta dalam melaksanakan regenerasi tenaga kerja. Berdasarkan hasil wawancara, tantangan yang dihadapi perusahaan tidak hanya berkaitan dengan faktor usia karyawan, tetapi juga mencakup kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, keterbatasan pelatihan, rendahnya perekrutan tenaga kerja baru, serta belum optimalnya proses regenerasi dan alih pengetahuan. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan masih sangat bergantung pada tenaga kerja senior yang telah lama bekerja dan memiliki pengalaman yang tinggi.

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Ibu Datik menjelaskan bahwa sebagian karyawan senior mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang semakin digital. Menurutnya, kondisi tersebut diperparah oleh minimnya pelatihan dan dukungan perusahaan dalam membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi. Hal tersebut disampaikan sebagai berikut:

“Ada hambatan teknologi, para pekerja kurang mengikuti teknologi yang sekarang, dimasa masa saya itu sangat susah mengikuti perkembangan teknologi yang serba digital itu, karna tidak ada dukungan dari perusahaan untuk pelatihan dan regenerasi jadi susah untuk mengikuti teknologi, masih banyak karyawan yang tua dan masih mengandalkan akamsi.” (Wawancara dengan Ibu Datik, 3 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perkembangan teknologi menjadi tantangan bagi sebagian tenaga kerja senior, terutama ketika perusahaan belum menyediakan program pelatihan yang memadai. Akibatnya, kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem kerja dan teknologi berjalan relatif lambat sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas pekerjaan.

Selain tantangan adaptasi teknologi, proses regenerasi tenaga kerja juga belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara, jumlah karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan tenaga kerja senior masih relatif sedikit

dibandingkan jumlah karyawan yang mendekati usia pensiun. Kondisi ini menyebabkan perusahaan masih mengandalkan tenaga kerja senior dalam menjalankan berbagai aktivitas operasional. Bapak Sukamta menjelaskan bahwa proses pergantian peran dari karyawan senior kepada karyawan yang lebih muda belum berlangsung secara maksimal. Hal tersebut terlihat dari pernyataannya berikut:

“Kalau dari yang saya lihat selama ini, karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan tenaga kerja senior itu masih sangat sedikit. Memang ada beberapa, tapi jumlahnya belum sebanding dengan banyaknya karyawan senior yang usianya sudah di atas batas pensiun. Jadi bisa dibilang, sampai sekarang perusahaan masih lebih banyak mengandalkan karyawan lama yang sudah berpengalaman. Perekrutan karyawan muda belum dilakukan secara besar-besaran, sehingga proses penggantian peran dari senior ke junior itu masih belum berjalan maksimal.” (Wawancara dengan Bapak Sukamta, 3 April 2026)

Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan Ibu Datik yang menyebutkan bahwa masih banyak karyawan berusia di atas 55 tahun yang tetap bekerja di perusahaan, sementara perekrutan tenaga kerja baru masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam mempersiapkan tenaga kerja pengganti untuk posisi-posisi yang saat ini masih didominasi oleh karyawan senior. Apabila kondisi tersebut terus berlanjut, perusahaan berpotensi menghadapi kesenjangan kompetensi ketika sejumlah karyawan senior memasuki masa pensiun secara bersamaan.

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama yang dihadapi PT Baja Kurnia meliputi keterbatasan adaptasi teknologi pada sebagian tenaga kerja senior, kurangnya program pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi, rendahnya tingkat perekrutan tenaga kerja muda, serta belum optimalnya proses regenerasi tenaga kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempersiapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terencana agar proses regenerasi dapat berjalan secara efektif tanpa menghilangkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja senior.

Tema 3: Strategi dalam Menciptakan Sistem Regenerasi Tenaga Kerja yang Efektif dan Berkelanjutan

Tema ketiga berkaitan dengan strategi yang dapat diterapkan PT Baja Kurnia untuk menciptakan sistem regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, kebutuhan regenerasi tenaga kerja menjadi semakin penting karena perusahaan masih didominasi oleh karyawan senior dengan masa kerja yang panjang, sementara jumlah tenaga kerja muda yang direkrut masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menimbulkan kekhawatiran terhadap keberlanjutan kompetensi dan operasional perusahaan apabila tidak dilakukan persiapan regenerasi secara terencana.

Ibu Datik menjelaskan bahwa perusahaan perlu melakukan pergantian tenaga kerja secara bertahap, khususnya pada posisi-posisi yang didominasi oleh karyawan yang telah mendekati usia pensiun. Menurutnya, regenerasi tenaga kerja sangat diperlukan terutama pada bagian produksi karena pekerjaan pada bagian tersebut lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik. Beliau menyampaikan bahwa proses regenerasi selama ini belum berjalan secara optimal sehingga perusahaan masih sangat bergantung pada karyawan yang telah lama bekerja. Hal tersebut disampaikan sebagai berikut:

“Kalau harapan saya, jadi harusnya pekerjaan disini agar semuanya efektif bekerja secara maksimal harusnya ada pergantian karyawan yang sudah berumur terutama tadi balik lagi ke maksimal umur 55 yang sudah harusnya pensiun, agar kita regenerasi dan pekerjaan kita maksimal, soalnya para pekerja pada bagian produksi itu yang dikerjakan itu tenaga bukan otak, karna kalau pada bagian manajemen atau bagian oprasional yang dikerjakan itu membutuhkan tenaga otak, jadi harapan saya adanya regenerasi yang dilakukan oleh perusahaan. Karna sistem regenerasi disini belum dilakukan dengan baik, kalau tidak keluar sendiri tidak akan diganti.” (Wawancara dengan Ibu Datik, 3 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan regenerasi tenaga kerja paling mendesak terdapat pada bagian produksi yang sebagian besar pekerjaannya membutuhkan kemampuan fisik. Seiring bertambahnya usia tenaga kerja, perusahaan perlu mempersiapkan tenaga kerja pengganti agar produktivitas kerja

tetap terjaga dan tidak mengalami penurunan ketika sejumlah karyawan senior memasuki masa pensiun.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh Bapak Sukamta selaku pihak *Human Resource Development (HRD)*. Menurutnya, strategi regenerasi tidak hanya dilakukan melalui peningkatan perekrutan tenaga kerja muda, tetapi juga perlu diimbangi dengan upaya mempertahankan dan memanfaatkan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan senior. Salah satu strategi yang dinilai penting adalah pengembangan program *mentoring* yang lebih terstruktur sehingga proses alih pengetahuan dapat berlangsung secara sistematis. Beliau menyatakan:

“Kalau dari saya pribadi, harapannya manajemen bisa lebih serius dalam mengelola perbedaan usia di lingkungan kerja ini. Karena sekarang gap antara karyawan senior dan yang lebih muda cukup terasa, jadi perlu ada pendekatan yang lebih seimbang. Saya berharap perusahaan mulai meningkatkan perekrutan karyawan muda supaya ada regenerasi yang jelas, tapi di sisi lain juga tetap memanfaatkan pengalaman karyawan senior dengan baik. Misalnya dengan membuat program mentoring yang lebih terstruktur, jadi ilmu dan pengalaman dari senior bisa benar-benar diturunkan ke yang lebih muda.” (Wawancara dengan Bapak Sukamta, 3 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara kedua informan, terdapat tiga strategi utama yang dapat diterapkan perusahaan dalam mendukung regenerasi tenaga kerja. Pertama, meningkatkan perekrutan tenaga kerja muda secara bertahap, terutama pada posisi yang saat ini didominasi oleh karyawan yang mendekati usia pensiun. Kedua, meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pekerjaan. Ketiga, membangun sistem *mentoring* dan *knowledge transfer* yang lebih terstruktur sehingga pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan senior dapat diwariskan kepada generasi berikutnya. Melalui penerapan strategi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menciptakan sistem regenerasi tenaga kerja yang lebih efektif dan berkelanjutan tanpa kehilangan kompetensi yang selama ini menjadi kekuatan utama organisasi.

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1 Pengaruh Usia Karyawan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia karyawan memengaruhi karakteristik produktivitas kerja di PT Baja Kurnia. Pengaruh tersebut terlihat pada aspek pengalaman kerja, ketelitian, kemampuan fisik, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh usia, tetapi juga oleh berbagai faktor lain yang melekat pada setiap individu. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep produktivitas tenaga kerja yang menjelaskan bahwa produktivitas merupakan ukuran efektivitas tenaga kerja dalam menghasilkan *output* berdasarkan kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan (Mathis & Jackson, 2008). Dengan demikian, usia tidak dapat dijadikan satu-satunya indikator dalam menentukan tingkat produktivitas seorang karyawan.

Karyawan senior dalam penelitian ini menunjukkan keunggulan pada aspek pengalaman kerja, pemahaman terhadap proses kerja, dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Pengalaman yang diperoleh selama bertahun-tahun bekerja memungkinkan karyawan memahami prosedur kerja secara lebih mendalam serta mampu mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan teori *human capital* yang menjelaskan bahwa pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan merupakan bentuk modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Baharin et al., 2020). Semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki seseorang, semakin besar pula akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Masso et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pekerja yang lebih tua cenderung memiliki kinerja tugas yang lebih baik karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan bahwa bertambahnya usia dapat memengaruhi kemampuan fisik karyawan, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik tinggi seperti pada bagian produksi. Penurunan stamina

dan kekuatan fisik menyebabkan sebagian karyawan senior mengalami penurunan kecepatan kerja dibandingkan karyawan yang lebih muda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesehatan dan kapasitas fisik merupakan faktor yang berperan dalam menentukan produktivitas tenaga kerja. Dalam perspektif *human capital*, kesehatan merupakan salah satu bentuk investasi yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja (Baharin et al., 2020). Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Cylus dan Al Tayara (2021) yang menjelaskan bahwa tenaga kerja usia lanjut tetap dapat mempertahankan produktivitas apabila memiliki kondisi kesehatan yang baik.

Selain faktor fisik, penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebagian tenaga kerja senior mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang semakin cepat. Temuan tersebut sesuai dengan konsep *aging workforce* yang menjelaskan bahwa meningkatnya proporsi tenaga kerja berusia lanjut dapat menimbulkan tantangan dalam adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja modern (Calzavara et al., 2020). Keterbatasan kemampuan teknologi bukan semata-mata disebabkan oleh usia, tetapi juga dipengaruhi oleh kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan adaptasi terhadap teknologi perlu didukung melalui program pelatihan yang berkelanjutan agar karyawan senior tetap mampu bekerja secara efektif.

Sebaliknya, karyawan yang lebih muda menunjukkan keunggulan dalam kecepatan kerja, stamina fisik, serta kemampuan beradaptasi terhadap teknologi. Kemampuan tersebut menjadi penting dalam lingkungan kerja yang terus mengalami perubahan akibat perkembangan teknologi. Akan tetapi, karyawan muda masih memiliki keterbatasan pada aspek pengalaman dan pemahaman terhadap pekerjaan dibandingkan karyawan senior. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap kelompok usia memiliki karakteristik produktivitas yang berbeda. Temuan penelitian ini mendukung pandangan Cylus dan Al Tayara (2021) yang menyatakan bahwa hubungan antara usia dan produktivitas tidak selalu bersifat linear karena setiap kelompok usia memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara usia dan produktivitas kerja bersifat kompleks. Karyawan senior memberikan kontribusi melalui pengalaman, ketelitian, dan pemahaman kerja yang lebih baik, sedangkan karyawan muda memberikan kontribusi melalui kemampuan fisik, kecepatan kerja, dan adaptasi teknologi. Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor yang saling berkaitan, bukan semata-mata ditentukan oleh usia. Kondisi tersebut sejalan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas generasi untuk memaksimalkan potensi setiap kelompok usia dalam organisasi (Noe et al., 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola tenaga kerja lintas generasi secara seimbang agar keunggulan yang dimiliki setiap kelompok usia dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

4.3.2 Tantangan dalam Pengelolaan Tenaga Kerja dan Regenerasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Baja Kurnia menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja. Tantangan tersebut berkaitan dengan dominasi karyawan senior dalam struktur tenaga kerja perusahaan. Kondisi ini mencerminkan fenomena meningkatnya jumlah tenaga kerja usia lanjut dalam organisasi. Fenomena tersebut berkaitan dengan konsep *aging workforce* yang menjelaskan perubahan demografi tenaga kerja akibat meningkatnya usia harapan hidup dan rendahnya regenerasi tenaga kerja (Calzavara et al., 2020). Struktur tenaga kerja yang tidak seimbang dapat memengaruhi keberlanjutan organisasi. Ketergantungan pada karyawan senior dapat menjadi risiko ketika memasuki masa pensiun. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki sistem regenerasi yang optimal. Ketidakseimbangan tersebut dapat berdampak pada ketersediaan tenaga kerja di masa depan. Peningkatan proporsi tenaga kerja usia lanjut menjadi tantangan dalam menjaga keberlanjutan organisasi (Ranasinghe et al., 2023). Pengelolaan tenaga kerja yang tidak terencana dapat menghambat kinerja organisasi sehingga diperlukan strategi yang adaptif.

Tantangan lain yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan kemampuan adaptasi teknologi pada karyawan senior. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi. Kondisi ini berkaitan dengan rendahnya pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh perusahaan. Kemampuan adaptasi terhadap teknologi merupakan bagian penting dalam produktivitas tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan teori *human capital* yang menekankan pentingnya peningkatan keterampilan dan pengetahuan untuk mendukung kinerja (Baharin et al., 2020). Karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan akan mengalami keterbatasan dalam bekerja secara efisien. Tenaga kerja usia lanjut cenderung mengalami penurunan kemampuan kognitif dan kesulitan dalam mempelajari teknologi baru (Ranasinghe et al., 2023). Kondisi tersebut dapat memperlambat proses kerja dan menurunkan produktivitas. Keterbatasan ini juga berkaitan dengan munculnya kecemasan terhadap teknologi akibat kurangnya paparan terhadap sistem digital modern. Perusahaan perlu memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan teknologi karyawan.

Permasalahan lain yang muncul berkaitan dengan belum optimalnya proses regenerasi tenaga kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekrutan tenaga kerja muda masih sangat terbatas. Kondisi ini menyebabkan kesenjangan antara jumlah karyawan senior dan karyawan muda. Ketidakseimbangan tersebut berkaitan dengan konsep *employee life cycle* yang menekankan pentingnya pengelolaan karyawan secara berkelanjutan mulai dari rekrutmen hingga pengembangan (Noe et al., 2017). Tahapan rekrutmen yang tidak berjalan optimal dapat menghambat proses regenerasi tenaga kerja. Pensiun massal tenaga kerja senior dapat menyebabkan kekurangan tenaga kerja terampil dan hilangnya pengetahuan organisasi (Jaqua & Karkas, 2024). Kurangnya tenaga kerja muda juga berdampak pada lambatnya inovasi dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mengelola siklus kehidupan karyawan secara maksimal. Regenerasi tenaga kerja membutuhkan perencanaan yang sistematis. Proses tersebut tidak hanya berkaitan dengan perekrutan, tetapi juga pengembangan dan pembinaan karyawan secara berkelanjutan.

Ketiadaan sistem alih pengetahuan yang terstruktur juga menjadi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transfer pengetahuan masih dilakukan secara informal. Kondisi ini menyebabkan pengetahuan tidak terdokumentasi dengan baik. Hal ini berkaitan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Pengetahuan yang tidak terkelola dengan baik berpotensi hilang ketika karyawan senior pensiun. Kehilangan pengetahuan institusional menjadi salah satu risiko utama dalam organisasi dengan tenaga kerja yang menua (Jaqua & Karkas, 2024). Kondisi ini dapat memengaruhi kualitas kerja dalam jangka panjang. Perusahaan perlu mengembangkan sistem mentoring yang terstruktur. Program mentoring dapat membantu proses transfer pengetahuan antar generasi. Pengelolaan pengetahuan yang baik akan mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

4.3.3 Strategi Regenerasi Tenaga Kerja yang Efektif dan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Baja Kurnia perlu menerapkan strategi regenerasi tenaga kerja yang lebih terencana untuk menjaga keberlanjutan operasional perusahaan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar posisi pada bagian produksi masih didominasi oleh karyawan senior yang memiliki masa kerja panjang dan pengalaman tinggi. Kondisi tersebut memberikan keuntungan berupa penguasaan pekerjaan yang baik, tetapi pada saat yang sama menimbulkan risiko terjadinya kesenjangan kompetensi apabila banyak karyawan senior memasuki masa pensiun dalam waktu yang berdekatan. Oleh karena itu, regenerasi tenaga kerja perlu dipandang sebagai proses jangka panjang yang bertujuan memastikan keberlangsungan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi dalam organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Armstrong (2020) yang menjelaskan bahwa regenerasi tenaga kerja merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, kebutuhan regenerasi tenaga kerja paling mendesak terdapat pada bagian produksi, khususnya pada posisi

yang mengandalkan tenaga fisik seperti *melting*, *casting*, dan *fettling*. Sebagian besar pekerja pada posisi tersebut telah berusia di atas 40 tahun dan memiliki masa kerja yang panjang. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan perekrutan tenaga kerja muda secara bertahap untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Strategi ini sejalan dengan tahapan *recruitment* dalam konsep *employee life cycle* yang menekankan pentingnya memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Noe et al., 2017). Kehadiran tenaga kerja muda tidak hanya berfungsi sebagai pengganti tenaga kerja yang akan pensiun, tetapi juga dapat mendukung peningkatan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis.

Selain perekrutan, hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan perlu diperkuat untuk mendukung proses regenerasi tenaga kerja. Temuan wawancara menunjukkan bahwa sebagian karyawan senior mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan teknologi karena keterbatasan pelatihan yang diberikan perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa regenerasi tenaga kerja tidak hanya berfokus pada masuknya tenaga kerja baru, tetapi juga pada pengembangan kompetensi tenaga kerja yang sudah ada. Dalam perspektif *human capital*, investasi melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan upaya penting untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan mempertahankan daya saing organisasi (Baharin et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap bagian kerja, terutama yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan peningkatan efisiensi kerja.

Temuan penelitian juga menunjukkan pentingnya penerapan sistem *mentoring* sebagai sarana transfer pengetahuan antara karyawan senior dan karyawan muda. Selama ini proses alih pengetahuan di PT Baja Kurnia masih berlangsung secara informal dan belum memiliki mekanisme yang terstruktur. Padahal, karyawan senior memiliki pengalaman dan pengetahuan teknis yang sangat penting untuk dipertahankan dalam organisasi. Melalui program *mentoring*, karyawan senior dapat berperan sebagai pembimbing bagi karyawan baru sehingga

proses pembelajaran berlangsung lebih cepat dan efektif. Strategi ini tidak hanya membantu mempertahankan pengetahuan organisasi, tetapi juga memperkuat kolaborasi antar generasi dalam lingkungan kerja. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep regenerasi tenaga kerja yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan dan kolaboratif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia perlu dilakukan melalui tiga langkah utama, yaitu peningkatan perekrutan tenaga kerja muda pada posisi yang membutuhkan regenerasi, penguatan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan adaptasi teknologi, serta penerapan sistem *mentoring* yang terstruktur untuk mendukung transfer pengetahuan dari karyawan senior kepada generasi berikutnya. Ketiga strategi tersebut saling melengkapi dalam menciptakan sistem regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan. Dengan adanya regenerasi yang terencana, perusahaan dapat menjaga produktivitas kerja, mengurangi risiko kehilangan kompetensi akibat pensiun, serta memastikan keberlangsungan operasional organisasi dalam jangka panjang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh usia karyawan terhadap produktivitas kerja, mengidentifikasi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja dan proses regenerasi tenaga kerja, serta merumuskan strategi regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan di PT Baja Kurnia. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, usia karyawan memengaruhi karakteristik produktivitas kerja di PT Baja Kurnia, namun tidak menjadi satu-satunya faktor yang menentukan tingkat produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan senior memiliki keunggulan dalam pengalaman kerja, ketelitian, serta pemahaman terhadap proses operasional perusahaan. Pengalaman kerja yang panjang memungkinkan karyawan senior memahami alur kerja dengan baik dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang telah diperoleh selama bertahun-tahun. Di sisi lain, karyawan senior menghadapi keterbatasan dalam aspek kemampuan fisik, kecepatan kerja, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Sebaliknya, karyawan yang lebih muda memiliki keunggulan dalam stamina kerja, kecepatan bekerja, dan kemampuan mengikuti perkembangan teknologi, namun masih memiliki keterbatasan dalam pengalaman dan pemahaman terhadap proses kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh kombinasi antara pengalaman, keterampilan, kondisi fisik, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Kedua, penelitian menemukan bahwa PT Baja Kurnia menghadapi beberapa tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja dan proses regenerasi tenaga kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja perusahaan masih didominasi oleh karyawan senior, terutama pada bagian produksi. Kondisi tersebut menimbulkan tantangan dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja karena sebagian posisi kerja masih bergantung pada tenaga kerja yang memiliki usia dan masa kerja yang relatif tinggi. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa perusahaan masih

menghadapi kendala dalam adaptasi teknologi pada sebagian karyawan senior, keterbatasan program pelatihan dan pengembangan, serta masih rendahnya tingkat perekrutan tenaga kerja muda. Selain itu, proses alih pengetahuan antar generasi belum berjalan secara terstruktur dan masih dilakukan secara informal di lingkungan kerja. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi apabila tidak diimbangi dengan proses regenerasi yang terencana.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi regenerasi tenaga kerja yang efektif dan berkelanjutan perlu dilakukan melalui beberapa langkah utama. Strategi yang dapat diterapkan meliputi peningkatan perekrutan tenaga kerja muda pada posisi yang membutuhkan regenerasi, terutama pada bagian yang didominasi oleh karyawan senior. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pekerjaan. Strategi lainnya adalah membangun sistem mentoring dan alih pengetahuan yang lebih terstruktur antara karyawan senior dan karyawan yang lebih muda. Melalui strategi tersebut, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki karyawan senior dapat ditransfer secara efektif kepada generasi berikutnya sehingga keberlanjutan kompetensi organisasi dapat tetap terjaga.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik antara karyawan senior dan karyawan muda bukan merupakan hambatan bagi perusahaan, melainkan dapat menjadi sumber kekuatan apabila dikelola secara tepat. Pengelolaan tenaga kerja yang mampu mengintegrasikan pengalaman karyawan senior dengan kemampuan adaptasi karyawan muda menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas kerja serta keberhasilan regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia.

5.2 Saran

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, PT Baja Kurnia disarankan untuk menyusun perencanaan regenerasi tenaga kerja secara lebih sistematis dengan mempertimbangkan kondisi usia, masa kerja, dan kebutuhan tenaga kerja pada setiap posisi. Perusahaan perlu meningkatkan perekrutan tenaga kerja muda secara bertahap, terutama pada bagian yang didominasi oleh karyawan senior dan mendekati usia pensiun.

Perusahaan juga perlu meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi, khususnya yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi dan peningkatan keterampilan kerja. Pelatihan tersebut penting untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi sekaligus meningkatkan efektivitas kerja.

Selain itu, perusahaan disarankan untuk membangun sistem mentoring dan alih pengetahuan yang lebih terstruktur antara karyawan senior dan karyawan yang lebih muda. Sistem tersebut dapat membantu mempertahankan pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan senior sehingga tidak hilang ketika memasuki masa pensiun.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi jangka panjang. Manajemen perlu melakukan pemetaan usia, masa kerja, dan kebutuhan tenaga kerja pada setiap bagian sebagai dasar dalam penyusunan program regenerasi tenaga kerja.

Perusahaan juga perlu mengintegrasikan program rekrutmen, pelatihan, dan mentoring ke dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Langkah tersebut dapat membantu menciptakan keseimbangan antara pengalaman yang dimiliki karyawan senior dan kemampuan adaptasi yang dimiliki karyawan muda sehingga produktivitas kerja dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Perusahaan juga perlu merancang kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, termasuk dalam hal

pelatihan, pengembangan karir, serta pemanfaatan teknologi. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan sinergi antara pengalaman dan inovasi dalam meningkatkan produktivitas kerja.

5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah informan yang lebih banyak dan berasal dari berbagai bagian kerja agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh usia terhadap produktivitas kerja dan proses regenerasi tenaga kerja. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) sehingga hubungan antara usia, produktivitas, dan regenerasi tenaga kerja dapat diukur secara lebih objektif.

Selain itu, penelitian dapat dikembangkan dengan mengkaji efektivitas program regenerasi tenaga kerja, sistem mentoring, dan program pengembangan kompetensi dalam mendukung produktivitas kerja serta keberlanjutan organisasi pada berbagai sektor industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page. www.koganpage.com
- Baharin, R., Syah Aji, R. H., Yussof, I., & Saukani, N. M. (2020). Impact of human resource investment on labor productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 139–164. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2019.280284.673616>
- Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272. <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- Börsch-Supan, A., Hunkler, C., & Weiss, M. (2021). Big data at work: Age and labor productivity in the service sector. *Journal of the Economics of Ageing*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2021.100319>
- Calzavara, M., Battini, D., Bogataj, D., Sgarbossa, F., & Zennaro, I. (2020). Ageing workforce management in manufacturing systems: state of the art and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(3), 729–747. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1600759>
- Chairunnisa, C., & Juliannisa, I. A. (2022). PENGARUH PENDIDIKAN, KESEHATAN, USIA DAN UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA DI DKI JAKARTA. *Jurnal PROFIT: Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, 9(1), 62–72. <https://doi.org/10.36706/jp.v9i1.16878>
- Chen, N., Zhao, X., Guo, B., & Sun, C. (2024). A Method to Facilitate the Regeneration of Human Resources: A Sustainability Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 16(4). <https://doi.org/10.3390/su16041648>
- Chiarella, C., Meyfroidt, P., Abeygunawardane, D., & Conforti, P. (2023). Balancing the trade-offs between land productivity, labor productivity and labor intensity. *Ambio*, 52(10), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s13280-023-01887-4>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Sixth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Cristea, M., Noja, G. G., Stefea, P., & Sala, A. L. (2020). The Impact of Population Aging and Public Health Support on EU Labor Markets. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1439. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041439>
- Cylus, J., & Al Tayara, L. (2021). Health, an ageing labour force, and the economy: Does health moderate the relationship between population age-structure and economic growth? *Social Science and Medicine*, 287. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114353>
- Hernæs, E., Kornstad, T., Markussen, S., & Røed, K. (2023). Ageing and labor productivity. *Labour Economics*, 82, 102347. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102347>
- Jaqua, Dr. T., & Karkas, M. (2024). Managing an Aging Workforce: Challenges, Opportunities, and Best Practices. *Open Journal of Human Resource Management*, 5(1), 29–31. <https://doi.org/10.22259/2639-197x.0501004>
- Kim, H., & Song Lee, B. (2023). Aging workforce, wages, and productivity: Do older workers drag productivity down in Korea? *Journal of the Economics of Ageing*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2023.100444>
- Marak, W. D., & Dev Rroy, A. (2020). A Study on Employees Work Life Cycle in an Organisation. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 2(5), 252–258. <https://doi.org/10.35629/5252-0205252258>
- Masso, P., Jaakson, K., Pulk, K., & McBee, D. J. (2025). Implications of employee age on individual work performance and considerations to leave the organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 143–160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2025-0145>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management* (Twelfth Edition). Thomson Southwestern.

- Noe, R. A. ., Hollenbeck, J. R. ., Gerhart, B. A. ., & Wright, P. M. . (2017). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Nydegger, U., & Lung, T. (2023). Senescence back and forth. In *Senescence Back and Forth*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-32276-1>
- Onyemelukwe, I. C., Ferreira, J. A. V., & Ramos, A. L. (2023). Human Energy Management in Industry: A Systematic Review of Organizational Strategies to Reinforce Workforce Energy. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Number 17). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su151713202>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Radło, M.-J., & Tomeczek, A. F. (2022). Factors Influencing Labor Productivity in Modern Economies: a Review and Qualitative Text Analysis. *WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 18, 291–314. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.30>
- Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2023). Aging Workforce and Learning: State-of-the-art. *IFAC-PapersOnLine*, 56(2), 725–730. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2023.10.1652>
- Salimova, G., Ableeva, A., Galimova, A., Bakirova, R., Lubova, T., Sharafutdinov, A., & Araslanbaev, I. (2022). Recent trends in labor productivity. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 785–802. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0111>
- Viviani, C. A., Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P. M., Martínez, M., Dianat, I., Bragança, S., & Castellucci, H. I. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, 68(3), 577–618. <https://doi.org/10.3233/WOR-203396>
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2021). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later

Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386.
<https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>

Yu, X., Dilanchiev, A., & Bibi, S. (2024). Enhancing labor productivity as a key strategy for fostering green economic growth and resource efficiency. *Heliyon*, 10(3), e24640. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24640>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara

A. Data Umum

1. Nama dan jabatan Bapak/Ibu saat ini?
2. Sudah berapa lama Bapak/Ibu bekerja di PT Baja Kurnia
3. Apa saja perubahan signifikan yang Bapak/Ibu rasakan selama kerja di PT Baja kurnia?

B. Pengaruh Usia terhadap Produktivitas

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah usia mempengaruhi produktivitas kerja Bapak/Ibu atau rekan rekan Bapak/Ibu?
2. Apakah bapak/Ibu merasa ada perbedaan cara kerja atau tingkat kecepatan karyawan antara karyawan senior dan karyawan muda?
3. Apakah ada hambatan fisik atau teknologi yang mulai Bapak/Ibu rasakan seiring bertambahnya usia?

C. Adaptasi terhadap Teknologi dan Proses Kerja

1. Bagaimana pengalaman Bapak/Ibu dalam menghadapi perubahan teknologi atau sistem kerja baru?
2. Apakah perusahaan memberikan pelatihan atau dukungan khusus untuk membantu adaptasi tersebut?

D. Regenerasi Tenaga Kerja

1. Apakah Bapak/Ibu melihat adanya karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan peran tenaga kerja senior?
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah regenerasi tenaga kerja di perusahaan ini sudah berjalan dengan baik?
3. Apakah ada proses transfer pengetahuan atau mentoring dari karyawan senior ke karyawan baru? Bisa Bapak/Ibu jelaskan?

E. Harapan dan Saran

1. Apa harapan Bapak/Ibu terhadap manajemen dalam mengelola perbedaan usia di lingkungan kerja?
2. Menurut Bapak/Ibu, apa yang perlu ditingkatkan dalam proses pelatihan, suksesi, atau alih pengetahuan di perusahaan ini?

3. Apakah Bapak/Ibu memiliki saran untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang antara karyawan muda dan senior

F. Penutup

1. Terimakasih banyak atas waktu dan informasi yang Bapak/Ibu berikan. Apakah ada hal lain yang ingin Bapak/Ibu sampaikan terkait dengan pengalaman kerja Bapak/Ibu kerja, produktivitas, atau regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia?
2. Apakah Bapak/Ibu bersedia dihubungi kembali jika kami memiliki pertanyaan tambahan atau membutuhkan klarifikasi lebih lanjut?

Lampiran 2 Hasil Transkrip Wawancara dengan Narasumber

1. Puchasing (Ibu Datik A)

Penulis	Baik. Assalamuallaikum warahmatullahi wabarakatuh
Narasumber	Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh
Penulis	Sebelumnya, terimakasih telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara ini. Perkenalkan nama saya Melinda Sari akan memandu pada wawancara ini, saat ini saya sedang menyusun tugas akhir magang, yang dimana membahas tentang Analisis Dampak Karyawan Terhadap Produktivitas dan Strategi Regenerasi Tenaga Kerja di PT. Baja Kurnia. Mungkin sebelumnya bisa anda ceritakan sedikit tentang diri anda, seperti nama, posisi, dan berapa lama anda bekerja di PT. Baja Kurnia?
Narasumber	Baik mba Melinda, nama saya Datik, umur saya saat ini yaitu 39 tahun, posisi saya sekarang adalah pada bagian purchasing, biasanya saya bertugas untuk mengelola persediaan bahan baku, peralatan produksi, serta kebutuhan oprational, saya bekerja di PT. Baja Kurnia itu sudah hampir 14 tahun, jadi sudah lama, dulu itu saya bekerja disini sambil menyelesaikan kuliah, dipertengahan saya lulus dan lanjut bekerja disini.
Penilis	Baik Ibu, berarti Ibu sudah lama ya bekerja di PT. Baja Kurnia, oh ya Bu, menurut Ibu apakah usia mempengaruhi produktivitas kerja Ibu atau rekan rekan Ibu?
Narasumber	Ya sangat mempengaruhi, karena dengan semakin bertambahnya usia kerja jadi semakin tua itu semakin tidak efektif, terutama dibagian produksi, karena pada bagian produksi itu mereka kerjanya memakai tenaga, jadi kerja mereka semakin tua kekuatannya semakin berkurang, jadi tidak efektif sama sekali, akibatnya mempengaruhi kerja, kemudian pada bagian oprasional mempengaruhi di teknologi,

	karena kurang mengikuti teknologi (gaptek) sedangkan sekarang teknologi sudah berkembang pesat.
Penulis	Baik Ibu, kemudian apakah Ibu merasa ada perbedaan cara kerja atau tingkat kecepatan karyawan antara karyawan senior dan karyawan muda?
Narasumber	Ya, antara karyawan tua dan karyawan muda kalo kecepatannya tetep ada, lebih bagus karyawan yang lebih muda dari pada yang tua, karna karyawan muda masih strong kalo dibahas karyawan tua dan karyawan muda tetap ada perbedaannya. Karyawan tua lebih banyak pengalaman kerja namun kerjanya tidak sekuat karyawan muda, kalo karyawan muda mungkin pengalamannya kurang banyak namun dapat bekerja cepat.
Penulis	Apakah ada hambatan fisik atau teknologi yang mulai anda rasakan seiring bertambahnya usia?
Narasumber	Ada hambatan teknologi, para pekerja kurang mengikuti teknologi yang sekarang, dimasa masa saya itu sangat susah mengikuti perkembangan teknologi yang serba digital itu, karna tidak ada dukungan dari perusahaan untuk pelatihan dan regenerasi jadi susah untuk mengikuti teknologi, masih banyak karyawan yang tua dan masih mengandalkan akamsi.
Penulis	Baik Bu, selanjutnya bagaimana pengalaman Ibu dalam menghadapi perubahan teknologi atau sistem kerja baru?
Narasumber	Pengalaman saya dalam menghadapi perubahan teknologi yaitu harus mau belajar dan membuka mata, yang dimana salah satunya dengan sering-sering membuka sosial media agar tidak ketinggalan teknologi yang sekarang.
Penulis	Apakah perusahaan memberikan pelatihan atau dukungan khusus untuk membantu adaptasi tersebut?
Narasumber	Kebetulan tidak ada.

Penulis Baik Ibu. Kemudian saya lanjut ya Bu, apakah Ibu melihat adanya karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan peran tenaga kerja senior?

Narasumber Sementara belum ada, jadi kalo misalnya ada yang keluar tetap ada adaptasi namun sedikit sekali untuk karyawan yang keluar sekarang, harusnya kita patokannya untuk pensiun itu di umur 55 sampai 60, tetapi disini masih banyak sekali usia -usia rentan masih banyak yang bekerja disini, jadi untuk perekrutan karyawan baru amat sangat sedikit, perekrutan karyawan baru masih sangat sedikit dibandingkan dengan beberapa karyawan yang umurnya lebih banyak diatas 55 yang seharusnya melakukan perekrutan skala besar. Karna usia rentan sekitar 55 keatas masih banyak disini jadi perekrutan karyawan baru disini sedikit sekali. Masih mengandalkan karyawan senior yang sudah lama bekerja disini.

Penulis Baik Bu. Menurut Ibu, apakah regenerasi tenaga kerja di perusahaan ini sudah berjalan dengan baik?

Narasumber Belum, kalau diliat dari skala prioritas umur yang harusnya sudah pensiun jadi masih jauh untuk regenerasi usia disini berjalan dengan baik.

Penulis Apakah ada proses transfer pengetahuan atau mentoring dari karyawan senior ke karyawan baru? Bisa Ibu jelaskan?

Narasumber Ya pasti ada, kalo ada karyawan baru masuk, ada pelatihan dan ada cara sop cara pengenalan pekerjaan jobdesk, pengenalan kinerja dan lain lain itu pasti ada, kalo ada karyawan masuk baru dia dilatih dulu oleh seniornya untuk sop dan lain lain.

Penulis Apa harapan Ibu terhadap manajemen dalam mengelola perbedaan usia di lingkungan kerja?

Narasumber Kalau harapan saya, jadi harusnya pekerjaan disini agar semuanya efektif bekerja secara maksimal harusnya ada pergantian karyawan yang sudah berumur terutama tadi balik

lagi ke maksimal umur 55 yang sudah harusnya pensiun, agar kita regenerasi dan pekerjaan kita maksimal, soalnya para pekerja pada bagian produksi itu yang dikerjakan itu tenaga bukan otak, karna kalau pada bagian manajemen atau bagian oprasional yang dikerjakan itu membutuhkan tenaga otak, jadi harapan saya adanya regenerasi yang dilakukan oleh perusahaan. Karna sistem regenerasi disini belum dilakukan dengan baik, kalau tidak keluar sendiri tidak akan diganti.

Penulis Menurut Ibu, apa yang perlu ditingkatkan dalam proses pelatihan, suksesi, atau alih pengetahuan di perusahaan ini?

Narasumber Mungkin lebih tepatnya untuk ke pelatihan, agar bagaimana cara perusahaan lebih berkembang di dunia yang serba digital sekarang, itu kalau dari saya lebih bermanfaatnya utnuk kesitu kaya pelatihan biar kaya marketing untuk memasarkannya agar serba digital bisa memperluas jangkauannya, tidak itu itu aja, soalnya kita harus membuka dunia, karna perkembangan sekarang kan amat cepat sekali serba digital, contohnya kalau dmarketing itu kita tidak harus keluar cari cari customer, jadi kita bisa promosi lewat sosial media, dan bisa mencakup semua dengan teknologi yang berkembang sekarang, karna jika tidak adanya perubahan akan tertinggal, contohnya kalau ada customer diluar kota kita tidak perlu jauh jauh kesana jika kita lebih mengenalkan sosial media dan dunia digital. Diharapkan ada pelatihan pelatihan tersebut.

Penulis Apakah Ibu memiliki saran untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang antara karyawan muda dan senior?

Narasumber Kalau dari saya, yang paling penting itu perusahaan bisa mengatur pola kerja yang lebih adil antara karyawan muda dan senior. Jadi tidak terlalu berat di salah satu pihak. Misalnya, untuk pekerjaan yang memang butuh tenaga fisik bisa lebih banyak diberikan keyang lebih muda, sementara yang senior

bisa lebih fokus ke pengarahan atau pengawasan. Selain itu, menurut saya perlu juga ada pendekatan seperti diadakannya kegiatan gathering supaya hubungan antar karyawan lebih akrab. Kadang perbedaan usia itu bikin jarak, jadi mungkin bisa diadakan kegiatan bersama atau forum diskusi supaya komunikasi lebih lancar. Harapannya, dengan pembagian peran yang jelas dan komunikasi yang baik, lingkungan kerja bisa jadi lebih seimbang dan nyaman untuk semua, sehingga pekerjaan juga bisa berjalan lebih efektif.

Penulis Baik Ibu, terimakasih banyak atas waktu dan informasi yang Ibu berikan. Mohon maaf jika ada salah kata atau ucapan yang salah dari saya. Apakah ada hal lain yang ingin Ibu sampaikan terkait dengan pengalaman kerja Ibu kerja, produktivitas, atau regenerasi tenaga kerja di PT Baja Kurnia? Nanti jika saya ingin bertanya atau memerlukan informasi lebih lanjut apakah saya boleh menghubungi Ibu kembali?

Narasumber Sama-sama nggih. Saya berharap perusahaan lebih memperhatikan tentang produktivitas dan regenerasi yang ada di PT. Baja kurnia. Baik mba Melinda dengan senang hati.

2. *Human Resource Development (HRD)* (Bapak Sukamta)

Penulis Assalamuallaikum warahmatullahi wabarakatuh. Mohon maaf sebelumnya Pak mengganggu waktu Bapak. Terimakasih sudah meluangkan sedikit waktunya. Saya disini selaku mahasiswa magang kemarin ingin menanyakan beberapa pertanyaan, kira kira bapak sudah berapa lama menjabat di PT. Baja Kurnia, dan menjabat sebagai posisi apa Pak?

Narasumber Waalaikumsallam warahmatullahi wabarakatuh. Baik terimakasih juga sebelumnya. Saya sendiri sudah cukup lama bekerja di PT Baja Kurnia kurang lebih sekita 30 tahun ya, selama masa kerja tersebut, saya melalui berbagai posisi sebelum akhirnya sekarang saya menjabat di bagian *Human*

	<i>Resource Development (HRD)</i> . Saat ini saya bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia.
Penulis	Oalah baik Pak, kalau boleh saya bertanya menurut Bapak apakah usia mempengaruhi produktivitas kerja Bapak atau rekan-rekan Bapak?
Narasumber	Ya mempengaruhi, namun tidak selalu mempengaruhi produktivitasnya, biasanya karyawan yang sudah senior lebih teliti dan berpengalaman dalam bekerja, namun tingkat kekuatannya berkurang karna faktor usia, sedangkan karyawan yang masih muda itu lebih cepat, dan bisa sedikit lebih paham tentang teknologi yang berkembang sekarang, dan staminanya masih bisa diandalkan untuk bekerja lebih cepat namun kurang teliti dan berpengalaman seperti karyawan yang sudah senior.
Penulis	Baik Pak. Selanjutnyaa, apakah Bapak merasa ada perbedaan cara kerja atau tingkat kecepatan karyawan antara karyawan senior atau karyawan muda?
Narasumber	Ya, ada perbedaan. Karyawan muda lebih cepat dalam bekerja kemudian kalo karyawan senior biasanya bekerjanya lebih hati- hati dan punya pertimbangan yang lebih matang dalam bekerja.
Penulis	Apakah selama bekerja ada hambatan fisik atau teknologi yang Bapak rasakan seiring bertambahnya usia?
Narasumber	Pasti ada hambatan fisik dan teknologi, dimana saya juga kurang mengikuti perkembangan teknologi zaman sekarang, jadi mungkin lebih susah dan menghambat beberapa pekerjaan, tapi selama para pekerja masih bisa belajar dan perusahaan ada dukungan hal tersebut masih bisa diatasi.
Penulis	Lalu selanjutnya, yang seperti Bapak katakan tadi kalau Bapak memiliki hambatan teknologi lalu bagaimana pengalaman

	Bapak dalam menghadapi perubahan teknologi atau sistem kerja baru?
Narasumber	Kalau jujur ya, saya termasuk agak gaptek, jadi kalau ada teknologi atau sistem baru itu biasanya saya cukup kesulitan. Kadang harus dijelasin berulang-ulang baru paham. Biasanya saya banyak minta bantuan ke teman yang lebih muda, karena mereka lebih cepat menangkap. Jadi saya lebih banyak belajar dari mereka pelan-pelan, yang penting bisa ikut jalan walaupun tidak secepat yang lain.
Penulis	Oalah baik Pak. Kemudian apakah perusahaan memberikan pelatihan atau dukungan khusus untuk membantu adaptasi tersebut?
Narasumber	Sejauh ini belum ada.
Penulis	Apakah Bapak melihat adanya karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan peran tenaga kerja senior?
Narasumber	Kalau dari yang saya lihat selama ini, karyawan muda yang direkrut untuk menggantikan tenaga kerja senior itu masih sangat sedikit. Memang ada beberapa, tapi jumlahnya belum sebanding dengan banyaknya karyawan senior yang usianya sudah di atas batas pensiun. Jadi bisa dibilang, sampai sekarang perusahaan masih lebih banyak mengandalkan karyawan lama yang sudah berpengalaman. Perekrutan karyawan muda belum dilakukan secara besar-besaran, sehingga proses penggantian peran dari senior ke junior itu masih belum berjalan maksimal.
Penulis	Baik Pak. Menurut bapak apakah regenerasi tenaga kerja di perusahaan ini sudah berjalan dengan baik atau belum?
Narasumber	Menurut saya pribadi, regenerasi tenaga kerja di perusahaan ini masih belum berjalan dengan baik. Soalnya, jumlah karyawan muda yang masuk masih sangat sedikit, sementara karyawan yang usianya sudah mendekati atau bahkan

melewati batas pensiun masih cukup banyak. Jadi peralihan dari tenaga kerja senior ke yang lebih muda itu belum terlihat jelas. Perusahaan juga masih cukup bergantung sama karyawan lama, sehingga proses regenerasi berjalan lambat dan belum maksimal seperti yang seharusnya.

Penulis Lalu apakah ada proses transfer pengetahuan atau monitoring dari karyawan senior ke karyawan baru? Bisa Bapak jelaskan?

Narasumber Pasti ada, tapi kalau untuk proses pelatihan pengetahuan atau mentoring, sebenarnya ada, tapi masih belum berjalan secara maksimal. Biasanya lebih ke arah informal saja, misalnya karyawan baru belajar langsung dari karyawan senior saat bekerja sehari-hari. Belum ada sistem mentoring yang benar-benar terstruktur atau program khusus yang memastikan semua pengetahuan dari karyawan senior bisa ditransfer dengan baik. Jadi, prosesnya lebih banyak bergantung pada inisiatif masing-masing karyawan, baik dari yang senior maupun yang baru.

Penulis Oke baik Pak. Kemudian apa harapan Bapak terhadap manajemen dalam mengelola perbedaan usia di lingkungan kerja?

Narasumber Kalau dari saya pribadi, harapannya manajemen bisa lebih serius dalam mengelola perbedaan usia di lingkungan kerja ini. Karena sekarang gap antara karyawan senior dan yang lebih muda cukup terasa, jadi perlu ada pendekatan yang lebih seimbang. Saya berharap perusahaan mulai meningkatkan perekrutan karyawan muda supaya ada regenerasi yang jelas, tapi di sisi lain juga tetap memanfaatkan pengalaman karyawan senior dengan baik. Misalnya dengan membuat program mentoring yang lebih terstruktur, jadi ilmu dan pengalaman dari senior bisa benar-benar diturunkan ke yang lebih muda

Penulis	Kemudian menurut Bapak, apa yang perlu ditingkatkan dalam proses pelatihan, suksesi, atau alih pengetahuan di perusahaan?
Narasumber	Kalau menurut saya, yang perlu ditingkatkan itu terutama dari sisi sistemnya. Selama ini proses pelatihan dan alih pengetahuan masih belum terstruktur, jadi lebih banyak belajar sendiri di lapangan atau dari arahan langsung karyawan senior. Harusnya perusahaan mulai membuat program pelatihan yang lebih jelas dan terjadwal, terutama untuk karyawan baru, supaya mereka bisa cepat memahami pekerjaan. Selain itu, perlu juga dibuat sistem mentoring yang resmi, jadi setiap karyawan senior punya tanggung jawab untuk membimbing karyawan yang lebih muda.
Penulis	Apakah Bapak memiliki saran untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang antara karyawan muda dan senior?
Narasumber	Menurut saya, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang antara karyawan muda dan senior, perusahaan perlu mulai dari pengaturan komposisi tenaga kerjanya dulu. Artinya, perekrutan karyawan muda harus ditingkatkan supaya ada keseimbangan, tapi tetap mempertahankan karyawan senior yang memang masih dibutuhkan dari segi pengalaman. Selain itu, penting juga dibuat program kerja sama antar generasi, misalnya mentoring atau kerja tim yang mencampurkan karyawan muda dan senior. Jadi yang muda bisa belajar dari pengalaman, dan yang senior juga bisa lebih terbuka dengan cara kerja atau pemikiran baru.
Penulis	Baik saya cukupkan pertanyaannya Pak. Terimakasih banyak atas waktu dan informasi yang Bapak berikan. Jika ada informasi atau pertanyaan yang ingin saya tanyakan kembali apakah bapak bersedia saya hubungi kembali pak?
Narasumber	Siap Mba Melinda kabarin saja.

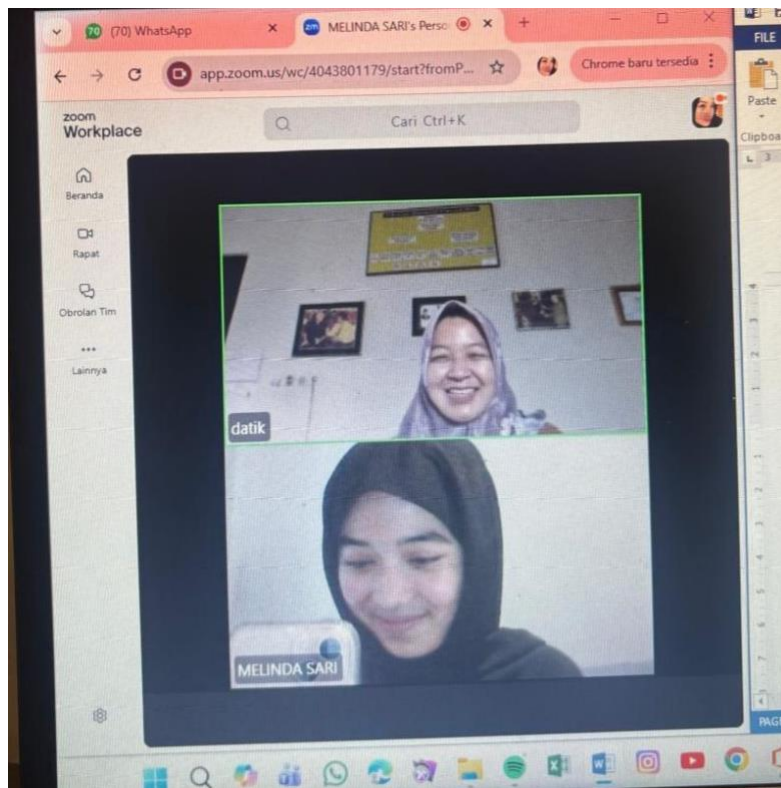
Lampiran 3 Data Jumlah Karyawan dan Tingkat Pendidikan

Tabel 2.7. Data Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan

Jenis Pekerjaan	Jumlah	Pendidikan			Jenis Kelamin		Asal
		SMP	SLTA	S1	L	P	
Manajer	2	-	-	2	2	-	Luar
Staf	19	-	7	12	15	4	Luar
Karyawan	147	40	100	7	140	7	Lokal
Jumlah	168						

Sumber : PT. Baja Kurnia, 2018

Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara Dengan Narasumber



Lampiran 5 Profil Demografis Karyawan PT Baja Kurnia

No.	Nama	Jabatan	Alamat	Tempat & Tanggal Lahir	Tahun Mulai kerja
1	Asrofi Saud	Manager Produksi	Semangkak Klaten Tengah	Pekalongan 21 Nopember 1967	03/06/1989
2	Budi Hartono	Kabag. Machining	Dukuh RT.03/05 Mojayan KLt.	Klaten , 26 Januari 1973	01/10/1993
3	Burhan Sholihin	Kabag. QC	Blanceran Karang Anom Klt	Klaten , 11 Oktober 1975	21/03/2004
4	Datik Apriliani	Staf Akutansi	Kios Daren 052 / 010 Gedaren	Klaten , 29 April 1987	12/02/2010
5	Dewi Widayanti	Akunting	Perum Kurung Indah No. 22 Ceper	Magelang , 9 Oktober 1968	02/09/1995
6	Jaiman	Kabag. Fettling	Tegalsari Dukuh Delanggu	Klaten , 3 Agustus 1969	21/05/1991
7	Jumani	Driver	Mondokan Rt.04/06 Klepu Ceper	Pacitan , 3 Juni 1969	11/07/1996
8	Mashud	Staff PPIC	Jeblogan Ceper Klaten	Klaten , 28 Nopember 1978	12/07/2007
10	Sumarsono	Marketing	Tegal Rejo Laweyan Solo	Solo , 13 Oktober 1953	15/01/1996
11	Rimayana Mutiara I.	Staf Keuangan	Batur Tegal Rejo Ceper	Klaten , 24 Mei 1982	14/05/2004
12	Sriyono	Ka. Prod. Casting	Karangwuni , Dlimas , Ceper	Klaten , 26 Januari 1974	12/04/1993
13	Subagiya	Kabag. Maintenance	Bangilan Ng alas Klaten Selatan	Klaten , 24 April 1974	24/12/1996
14	Subarjo Hadi Wardoyo	Fettling	Babadan Plumbon Bangun Tapan Bantul	Yogyakarta , 5 Oktober 1954	10/03/1982
15	Sukamta	Personalia	Notomulyo Rt.01/11 Jambukulon Cpr	Klaten , 8 Agustus 1963	16/01/1996
16	Suparno	Kabag. Umum	Mojan Rt.1/3 Pondok Nguter SKh	Sukoharjo , 10 Januari 1960	06/01/1996
17	Supriyanto	Ka. Prod. Machining	Perum Kurung Indah No. 33 Ceper	Sleman 5 Mei 1967	05/02/1994
18	Surusno	Staf Melting	Ngeseng Jambukulon Ceper	Kulon Progo 27 Januari 1964	05/06/1988

19	Suyatno	Marketing	Pambregan Rt. 03/7 Colomadu	Klaten , 1 Oktober 1972	08/10/1993
20	Warjiko	Kabag. Cetak	Blanceran Karang Anom Klt	Klaten , 25 April 1967	12/09/1988
21	Bani	Staf QC	Dukuh Delanggu Klt	Klaten , 10 Oktober 1966	25/07/1995
22	Mudiyana	Pola	Petung Blanceran Karang Anom	Klaten , 30 April 1971	03/07/1988
23	Muhammad Ali Said	Machining	Sayuran Kunden Karang Anom	Klaten , 25 Juli 1972	12/03/2008
24	Mohyanto Samidi	Pola	Batur Ceper Klaten	Wonogiri , 26 Juli 1951	31/12/1983
25	Supriyadi	Pola	Karangwuni Dlimas Ceper	Klaten , 29 Agustus 1980	23/08/2003
26	Suryadi	Staf PPIC	Blanceran Blanceran Kr. Anom	Klaten , 28 April 1977	11/09/2007
27	Danang Sulistyo	Staff QC	Tegal Srimulyo Tulung Klaten	Klaten , 24 Nopember 1986	07/03/2013
28	Ali Imron	Cetak Inti	Tlobong Sidoharjo Polanharjo	Klaten , 5 Pebruari 1984	12/3/3/2001
29	Aliman	Cetak	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 19 Pebruari 1975	01/02/1993
30	Hadi Kristanto Derman	Cetak	Kokap Senden Ngawen Klt	Klaten , 31 Desember 1959	02/02/1991
31	Hartono	Cetak	Gebang Tegal Rejo Ceper	Klaten , 31 Desember 1961	03/04/1996
32	Heri Martono	Cetak Inti	Sadakan Grogol Weru Skh	Sukoharjo , 30 Desember 1954	11/06/1998
33	Noer Shoime	Cetak Inti	Tegal Arum , Kunden , Kr.Anom	Klaten , 10 Januari 1979	14/07/2003
34	Rumiyatun	Cetak Inti	Sentono Ngawonggo Ceper	Klaten , 16 Januari 1966	11/02/2001
35	Sariman	Cetak	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 5 Desember 1962	15/07/1993
36	Sri Riyadi	Cetak Inti	Wates Blanceran Kr. Anom	Klaten , 2 Januari 1968	22/07/2000
37	Sri Waluyo Mardi	Cetak	Batur Baru Rt.001/001 T. Rejo	Klaten , 2 Januari 1970	01/11/1994
38	Suhardi	Cetak Inti	Karangnongko 002/009 Ketandan Klt	Klaten , 6 Juni 1970	15/07/1993
39	Suharno	Cetak	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 20 Desember 1971	02/01/1986
40	Sakirno	Cetak	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 25 Desember 1968	31/12/1991
41	Sumanto	Cetak	Tegalsari RT.02/03 Dukuh Dlg	Klaten , 24 Oktober 1950	21/10/1990

42	Susilo Kuntara	Cetak	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 26 Januari 1983	10/2/1999
43	Suwarno	Cetak Inti	Ngalas Jetis Delanggu	Klaten , 13 Juli 1973	04/03/1996
44	Triman	Fettling	Serengan Jatimulyo Pedan	Klaten , 24 Oktober 1977	14/06/1997
45	Trimo	Cetak Inti	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 27 Nopember 1969	26/08/1990
46	Waluyo	Cetak	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 9 Agustus 1972	22/08/2001
47	Wiyana	Induksi / Melting	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 5 Maret 1967	18/05/1988
48	Muhammad Zuhdi Sakuri	Cetak	Tegal Arum , Kunden , Kr.Anom	Klaten , 17 Agustus 1975	03/01/1990
49	Tafiqur Rohman	Machining	Tegal Arum , Kunden , Kr.Anom	Klaten , 08 Nopember 1992	17/09/2012
50	Bandi	Cetak Inti	Tegal Sari Dukuh Delanggu	Klaten , 8 Juni 1968	11/05/1999
51	Makmun Rosidi	Cetak	Bakalan Ceper Klt	Klaten , 27 Agustus 1972	22/08/2004
52	Aries Setyawan	Cetak Inti	Degungan Kunden Karang Anom	Klaten . 11 Maret 1986	19/11/2012
53	Muhammad Yusuf	Cetak inti	Tegalsari RT.02/03 Dukuh Dlg	Klaten , 15 Januari 1989	21/03/2013
54	Agus Salim	Induksi / Melting	Tempel Klepu Ceper	Klaten , 20 Januari 1976	10/03/1996
55	Budiyono	Cetak Inti	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 15 Agustus 1981	28/10/1996
56	Kadarusman	Cetak Inti	Jlapan Kunden Kr, Anom	Solo , 26 Januari 1969	06/12/1996
57	Paryana	Induksi / Melting	Senden Ngawonggo Ceper	Klaten , 24 Agustus 1967	10/06/1998
58	Prayitno	Induksi / Melting	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 18 Desember 1985	14/02/2008
59	Purwanto	Cetak Inti	Bakalan Ceper Ceper Klt	Klaten , 7 Mei 1975	07/07/1991
60	Rianto	Las	Tempel Klepu Ceper	Klaten , 5 Agustus 1979	13/06/2001
61	Sarbini	Cetak Inti	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 31 Desember 1962	13/09/2004
62	Sunandar	Induksi / Melting	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 30 Nopember 1970	22/10/2001
63	Tri Widoyo	Induksi / Melting	Degungan Kunden Kr. Anom	Klaten , 16 Pebruari 1974	14/02/2003
64	Wawan Supriyanto	Induksi / Melting	Jeblogan Ceper Klaten	Klaten , 10 Mei 1971	11/01/2004
65	Darno Pratikno	Fettling	Kwiran Jambukulon Ceper	Sragen , 1 Maret 1967	18/05/1992

66	Dwi ULIL Musriyanto	Cetak Inti	Gemamol Blanceran Kr,Anom	Klaten , 11 Nopember 1989	03/12/2008
67	Indaryanto	Fettling	Barepan Tarubasan Kr,Anom	Klaten , 25 Januari 1969	12/05/1990
68	Jumiran	Fettling	Morisan 001 / 007 Cetan Ceper	Klaten , 10 Maret 1964	11/09/2003
69	Lasimin	Fettling	Topeng 003/008 Kajen Ceper	Klaten , 1 Mei 1964	01/10/1991
70	Ridho Sriyono	Fettling	Dangsri Sawahan Juwiring	Klaten , 1 Januari 1980	15/05/1998
71	Suryanto	Fettling	Gebungan Kalangan Pedan	Klaten , 21 Maret 1965	01/03/1996
72	Suwarno	Fettling	Jeblogan Ceper Klaten	Klaten , 15 Oktober 1970	16/09/2007
73	Taufik	Fettling	Suka , Sukarini , Manisrenggo	Klaten , 18 Agustus 1974	03/03/1997
74	Tugiman	Fettling	Kwiran Jambukulon Ceper	Klaten , 15 Pebruari 1960	07/09/1995
75	Warsono	Fettling	Semangkak RT. 02/03 Klaten	Klaten , 1 september 1969	09/06/2000
76	Erwan Yusbhiyanto	Induksi / Melting	Jlapan Kunden Kr Anom Klt	Semarang 24 Desember 1984	11/08/2010
77	Mashudi	Umum Gepok	Tegal Arum Kunden Kr, Anom	Klaten , 19 September 1962	07/12/1996
78	Taufik Sholihin	Fettling	Jeblogan , Ceper , Ceper , Klt	Klaten , 1 September 1985	17/12/2012
79	Soleman	Fettling	Ngalas , Jetis , Delanggu	Klaten , 20 Februari 1969	10/01/2013
80	Hartoyo	Fettling	Sentono Ngawonggo Ceper Klt	Bantul , 3 Juli 1980	21/03/2013
81	Nur Kholis	Cetak Inti	Tlobong Sidoarjo Polanharjo	Klaten , 27 Juli 1985	26/04/2013
82	Ahmadi	Machining	Tlabong Sidoharjo Polanharjo	Klaten , 5 Pebruari 1984	16/06/2005
83	Ali Rosidi	Machining	Koripan Cetan Ceper	Klaten , 16 Desember 1971	11/01/2000
84	Amat Yasor	Machining	Tegalrejo Ceper KLt	Purworejo , 5 Oktober 1962	01/04/1982
85	Basuri	Machining	Dangsri Sawahan Juwiring	Klaten , 1 Januari 1962	01/04/1983
86	Budi Santoso	Machining	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 17 September 1972	16/05/2004
87	Joko Nurtanto	Machining	Batur Tegal Rejo Ceper	Klaten , 7 Pebruari 1980	21/12/2002
88	Joko Sulistyo	Machining	Blanceran Karang Anom KLt	Klaten , 13 Maret 1978	22/05/2008
89	Indra Wahyu Prakoso	Machining	Tegalsari Dukuh Delanggu	Klaten , 14 Nopember 1984	11/04/2004

90	Mundakir	Machining	Koripan Cetan Ceper	Klaten , 17 Nopember 1973	11/07/1994
91	Muh Soni	Machining	Butuh Blanceran Kr,Anom	Klaten , 27 Oktober 1975	09/05/2003
92	Mujiyana Siswo Raharjo	Machining	Dangsri Sawahan Juwiring	Klaten , 10 Juni 1960	11/07/1983
93	Samijo Hadi Samijo	Machining	Beji Beji Pedan	Klaten , 31/12/1962	01/02/1988
94	Slamet Widodo	Machining	Senden Ngawonggo Ceper	Klaten, 27 Juli 1978	14/06/2003
95	Sudi Lestari	Machining	Sidomulyo Beji Pedan	Klaten, 30 Mei 1965	16/06/1997
96	Sulaiman	Machining	Kurung Lor Cetan Ceper	Purworejo , 2 September 1973	22/08/2000
97	Supatno	Machining	Doyo 027/012 Ngawonggo Ceper	Klaten , 11 Nopember 1965	01/07/1984
98	Suyanto	KARU QC	Klampengan 001 / 005 Meger Ceper	Klaten , 7 Juni 1972	11/06/2002
99	Tri Wahyudi	Machining	Gemamol Blanceran Kr. Anom	Klaten , 20 Agustus 1976	17/05/2004
100	Wagino	Machining	Sentono Ngawonggo Ceper	Klaten , 1 Januari 1970	11/09/2005
101	Yunanto	Machining	Jeblogan Ceper Klt	Klaten , 2 Juni 1978	17/04/2008
102	Sumanto	Machining	Blanceran , Blanceran , Karang Anom	Klaten , 5 Desember 1974	21/10/2011
103	Thoriq El Mahfudl	Machining	Blanceran Blanceran Karang Anom	Klaten , 08 April 1979	22/10/2012
104	Darsana	Machining	Bangsas Kunden Karangnom	Klaten 13 Juni 1973	25/02/2013
105	Hengki Purnomo	Machining	Dangsri Sawahan Juwiring	Klaten , 27 Januari 1990	16/05/2013
106	Riyanto	Maintenance	Tegalsari , Dukuh, Delanggu	Klaten , 22 Desember 1981	04/04/2011
107	Puji Tariyanto	Maintenance	Kiringan Sumber Trucuk	Klaten 15 Agustus 1992	07/06/2012
108	Johan Iswanto	Rekayasa	Talang Kidul Bayat Klt	Klaten , 4 Desember 1977	21/03/2000
109	Lanjar Riyadi	Rekayasa	Klegen Jambukidul Ceper	Klaten , 25 Juli 1982	14/05/2003
110	Mulyadi	Rekayasa	Muludan Brangkal Kr, Anom	Klaten , 5 Maret 1975	16/06/1999
111	Suradi Abdul Hakim	Rekayasa	Jeblogan Ceper Klt	Klaten , 5 Oktober 1971	03/02/2000
112	Waluyo	Rekayasa	Karang Brangkal Kr.Anom	Klaten , 13 Nopember 1972	16/06/1997
113	Maryono	Rekayasa	Sangan RT.01/04 Meger Ceper	Klaten , 8 Pebruari 1970	16/06/1999

114	Mustakim	Fettling	Tlobong Sidoharjo Polanharjo	Klaten , 18 Juni 19981	04/07/2013
115	Hadi Sumanto	Umum	Daleman , Jurang Jero Kr. Anom	Klaten , 20 Juni 1952	1988
116	Lasiman	Persiapan Cetak	Gondangan Lor Wonosari Trucuk	Klaten , 3 Maret 1965	12/03/1996
117	M. Yunus	Gudang	Ngentak Brangkal Kr. Anom	Klaten , 12 Maret 1959	14/07/1994
118	Ngadinem	Umum	Pason Ceper KLt	Klaten , 23 Desember 1959	23/09/2006
119	Annisah	Umum	Sentono Ngawonggo Ceper	Klaten , 5 Jhuli 1952	23/03/1999
120	Toha Mahmud	Umum Kebersihan	Tlabong Sidorejo Polanharjo	Klaten , 8 Juni 1954	26/07/1993
122	Muhajir	Security	Kunden , Karang Anom Klt	Cilacap , 12 Oktober 1966	12/03/1996
123	Sriyono	Security	Sopaten RT.06/02 Tlawong Sawit	Boyolli , 8 April 1978	20/09/2005
124	Sunarno	Security	Metukan Kuncen Ceper	Klaten , 24 Juni 1968	23/03/1995
125	Danang Wiyono	Fettling	Bono , Bono , Tuylung	Klaten , 04 Januari 1982	12/09/2013
126	Muhammad Zarkasih	Cetak Inti	Ngemplak , Brangkal , Karanganom	Klaten , 04 Agustus 1993	24/10/2013
127	Mujiyanto	Cetak Inti	Kokap , Senden , Ngawen , Klt	Klaten , 08 Januari 1983	24/10/2013
128	Tri Yunanto	Fettling	Ngranyu Bowan Delanggu Klt	Klaten , 21 Juni 1978	14/11/2013
129	Triyanto	Fettling	Gemamol Blanceran Karang Anom	Klaten , 10 Februari 1983	02/12/2013
130	Sugeng Widayanto	Machining	Ngawonggo , Ceper , Klaten	Klaten , 5 Maret 1974	02/12/2013
131	Sri Martono	Induksi	Jambon Keden Pedan	Klaten , 27 Januari 1983	26/12/2013
132	Andi Nuryanto	Machining	Salak Kujon Ceper Klaten	Klaten 1 Juli 1991	18/06/2015
133	Agus Mungkasno	Machining Persiapan	Kurung Kidul 02/05 Cetan Ceper	Klaten 22 Juli 1981	08/06/2015
134	Marwanto	Machining	Blanciran , Blanciran Karang Anom , Klaten	Klaten 16 Juni 1978	07/09/2015
135	Condro Wahyuatno	Machining	Klampengan 01/05 Meger Ceper Klt	Cilacap , 6 Desember 1980	04/01/2016
136	Muh Zainuddin Ramdani	Machining	Bakalan 02/02 Ceper Ceper Klt	Klaten , 12 Januari 1997	26/05/2016
137	Muhammad Rofi Muttaqin	Machining	Tegalarum Kuden Karanganom	Klaten , 20 April 1998	26/12/2017
138	Dimas Heri Kristanto	Fettling	Kujon Kujon ceper Klaten	Klaten , 18 Mei 1991	26/12/2017

139	Handika Wahyu Saputra	Machining	Sadakan Grogol Weru Skh	Sukoharjo ,27 Desember 1997	26/07/2018
140	Wachidatun Rahmawati	Staff	Batur 003/005 Tegalrejo Ceper	Klaten , 28 Nopember 1994	01/08/2020
141	Argian Hana Saputra	QC	Sentono 029/013 Ngawonggo Ceper	Klaten , 13 Agustus 1992	01/07/2021
142	Sugeng Ariyadi	Cetak Puran	Gedongan Kidul 002/004 Wonosari Trucuk	Klaten 26 Juli 1981	10/01/2022
143	I Jangkung	Fettling	Dampulan 08/03 Kranggan Polanharjo	Klaten , 14 Nopember 1984	02/06/2022
144	Rohman	Fettling	Setran 003/005 Wonosari Trucuk	Klaten , 12 Maret 1967	08/06/2022
145	Lathif Dwi Muhtadin	Cetak Puran	Majan 001/003 Pondok Nguter SKh	Sukoharjo ,09 Nopember 2000	22/12/2022
146	Deta Fakhri Rahmad Saputra	Machining	Batur 003/002 Tegalrejo Ceper Klt	Klaten , 20 Maret 2004	16/01/2023
147	Rohmadi	Fettling	Lor Pasar 002/007 Sidoharjo Polanharjo	Klaten 13 Mei 1969	08/03/2023
148	Danang Setyo Wibowo	Driver	Mendak 03 / 01 Mendak Delanggu Klaten	Klaten , 7 Agustus 1982	31/03/2023
149	Candra Wijaya	Cetak semen proses	Tegalsari 001/003 Dukuh Delanggu	Karawang , 14 Juni 20005	25/05/2023
150	Muhammad Ilham Chakiki	Cetak semen proses	Tempel 002 / 008 Klepu Ceper	Klaten , 30 Oktober 2004	25/05/2023
151	Ponimin	Umum	Jeblogan 001/004 Ceper Ceper Klt	Klaten 31 Desember 1956	
152	Asnan Setiawan	Cetak semen proses	Kepoh 001/001 Dukuh Delanggu	Klaten , 05 Mei 2001	22/06/2023
153	Muhammad Baidhofi	OP. Machining	Bloro 015/004 Juwiran Juwiring	Klaten , 18 Desember 1993	27/06/2023
154	Bekti Kuncoro	Op. Machining	Gecekan 017/006 Mireng Trucuk	Klaten , 24 Juni 1992	20/07/2023
155	Suhardi	Cetak semen proses	Gemamol 001/007 Blanceran Karanganom	Klaten , 1 Maret 1967	18/08/2023
156	Umar Dani	Cetak semen proses	Tegal Kragilan 014/007 Brangkal Karanganom	Klaten 5 Juni 1973	28/08/2023

157	Agung Hanuji	Cetak semen proses	Tegal Gaden 003/002 Gaden Trucuk	Klaten ,5 Oktober 1989	28/08/2023
158	Suryati	Operator Umum	Dampulan 08/03 Kranggan Polanharjo	Banyumas 12 April 1989	06/12/2023
159	Dwi Santoso	Op. Maintenance	Gaden 018/006 , Gaden ,Trucuk	Klaten , 28 Oktober 1996	04/11/2024
160	Muhammad Faizal Choiri	Op. Maintenance	Ngawonggo 017/008, ngawonggo ,Ceper,Klt	Klaten , 7 Maret 1997	05/11/2024
161	Teguh Waluyo	OP. Machining	Ngaglik 001 / 001 Klepu Ceper Klt	Klaten , 18 Februari 1985	21/04/2025
162	Ahmad Kurnia Ramadhani	OP. Machining	Mojayan 003/005 Mojayan Klt Tengh	Klaten , 29 September 2006	06/05/2025