

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Lanjut usia menurut UU Nomor 13 Tahun 1998 Tentang Kesejahteraan Lanjut Usia adalah seseorang yang telah mencapai usia 60 (enam puluh) tahun ke atas. Penduduk lanjut usia terus mengalami peningkatan seiring berjalannya waktu, hal ini dapat ditandai dengan meningkatnya angka harapan hidup dan menurunnya angka kematian. Di Indonesia, dalam waktu hampir lima dekade presentase lansia di Indonesia meningkat sekitar dua kali lipat terhitung sejak tahun (1971-2019), peningkatan tersebut adalah sebesar 9,5% atau sekitar (25 juta jiwa), dimana lansia perempuan sebesar 1% lebih banyak dibandingkan dengan lansia laki-laki yaitu 10,10% banding 9,10%. Pada tahun 2019, sudah terdapat lima Provinsi yang memiliki presentase penduduk lanjut usia mencapai 10%, yaitu: Yogyakarta (14,50%), Jawa Tengah (13,36%), Jawa Timur (12,96%), Bali (11,30%), dan Sulawesi Barat (11,15%). (*Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) 2019, diakses 27 Maret 2020*).

Di Indonesia, seorang dapat dikatakan lansia ketika sudah mencapai usia 60 (enam puluh) tahun ke atas sesuai dengan UU. No 13 Tahun 1998 tentang Kesejahteraan Lanjut Usia, penduduk lansia dibagi menjadi Lansia Potensial dan Lansia Tidak Potensial. Lansia Potensial adalah lansia yang masih mampu melakukan pekerjaan dan/atau kegiatan yang dapat menghasilkan barang dan/atau jasa. Lansia Tidak Potensial adalah lansia yang tidak berdaya mencari nafkah sehingga hidupnya bergantung pada bantuan orang lain. (BPS, 2019)

Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), batasan lanjut usia dapat dikategorikan menjadi sebagai berikut: 1). Usia pertengahan (*middle age*) antara usia 45 sampai 59 tahun, 2). Lanjut usia (*elderly*) antara usia 60 sampai 74 tahun, 3). Lanjut usia tua (*old*) antara usia 75 sampai 90 tahun, dan 3). Usia sangat tua (*very old*) diatas usia 90 tahun. (Sumber: World Health Organization (WHO), Diakses: 6 Mei 2020). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kategori lanjut usia (*elderly*).

Berbeda dengan ketentuan batasan usia menurut WHO, terdapat Teori Generasi menurut Stark 2013 yang mengemukakan terdapat 3 generasi yang mendominasi dunia kerja saat ini. Teori generasi menurut Stark 2013 adalah sebagai berikut: 1). *Baby Boomers* 1946-1964 2). *Generation X* 1965-1901 3). *Millennial Generation* (Generasi Y) 1981-2000. Setiap generasi membawa beragam harapan, aspirasi, nilai dan sikap organisasi, sehingga perusahaan harus dapat mengetahui harapan, aspirasi, nilai dan sikap organisasi pada setiap generasi agar dapat mempengaruhi keterlibatan dan keterikatan mereka di dalam perusahaan. Ketiga generasi tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Generasi *Baby Boomers* umumnya menunjukkan sikap optimis, idealis dan bersedia berkorban untuk mencapai sukses, baik secara finansial maupun secara pekerjaan. Generasi *X* cenderung lebih skeptikal, kurang loyal. independent dan berusaha untuk mengejar keseimbangan kerja/hidup. Sebagai generasi termuda, Generasi *Millennial* adalah generasi yang paling percaya diri. Generasi *Millennial* memiliki akses tanpa batas untuk *surfing* dan *browsing* di internet, otomatis mempunyai pengetahuan yang sangat luas dan beragam. Mereka menyukai untuk

tampil secara sosial, melalui media elektronik, dan umumnya memiliki tingkat toleransi antar etnik yang tinggi.

Penelitian mengenai kesenjangan generasi pernah dilakukan di Amerika Serikat yang diadakan oleh *LifeCourse Associates* dengan sampel berukuran 4,986 pekerja pada 47 perusahaan yang dilakukan pada Agustus – September 2011, survei tersebut menyatakan bahwa terdapat beberapa preferensi yang berbeda mengenai isu kerja berdasarkan siklus generasi. Survei ini berfokus pada tiga generasi: Generasi Millennial (dewasa di bawah usia 30 tahun 2011), Gen Xers (usia 30 hingga 50), dan Boomer (usia 51 hingga 68).

Hasil survei tersebut menemukan bahwa: terdapat perbedaan yang signifikan dari antara generasi tua dan muda dalam bekerja, Generasi Millennial dapat merencanakan karir jangka panjang, Generasi Millennial menginginkan *goal* jangka pendek dan dapat dicapai, Generasi Millennial menginginkan panduan secara langsung, Generasi millennial menginginkan program bimbingan seperti mentor, Generasi Millennial menginginkan layanan dukungan hidup, Generasi Millennial menginginkan tempat kerja yang nyaman untuk bersosialisasi, Genrasi Millennial ingin berkontribusi dalam kehidupan sosial, Generasi millennial dan X menginginkan teknologi yang mutakhir, Generasi Boomers menghargai etos kerja dan Generasi X menghargai etos pasar, dan Generasi Boomers berfokus pada misi.

Penelitian kesenjangan generasi lainnya dari Walters (2016), menyebutkan bahwa terlepas dari stereotype generasinya, pekerja dari ketiga kategori kelompok umur, menganggap motivasi kerja bagi mereka adalah pada saat melakukan pekerjaan yang memberikan dampak (*impact*) dan memiliki arti (*meaningful*).

Penelitian generasi ini juga menemukan adanya permasalahan yang timbul sehubungan dengan kesenjangan generasi namun, dengan penanganan yang baik, dari sisi manajemen dalam bentuk sosialisasi, penetapan kebijakan dan dukungan emosional, diharapkan kesenjangan generasi tidak menjadi masalah utama yang tidak dapat ditangani

Peran sumber daya manusia adalah hal yang penting untuk menunjang keberhasilan sebuah perusahaan. Seiring berjalannya waktu, peran sumber daya manusia dapat mengalami penurunan, salah satu hal yang dapat mempengaruhi penurunan sumber daya manusia adalah faktor usia. Perusahaan sedang menghadapi tantangan dalam menerapkan manajemen usia. Hal ini dapat ditunjukkan dengan perusahaan yang masih mempertahankan karyawannya meskipun sudah memasuki usia lanjut.

Kemampuan karyawan dengan usia lanjut untuk tetap bekerja mandiri merupakan sebuah kebutuhan, sehingga bila kebutuhan ini dapat terpenuhi, mereka akan merasa puas. Kemampuan untuk mencari nafkah dan memenuhi kebutuhannya sendiri juga tetap menonjol pada usia lanjut (Suardiman, 2011: 109). Bila dirinya mampu mendapatkan penghasilan itu suatu pertanda bahwa dirinya adalah manusia produktif, manusia yang berguna dan tidak menjadi beban bagi orang lain. Selain itu, dengan bekerja pada usia lanjut tidak saja dapat menunjang ekonomi rumah tangga sehingga merasa bermanfaat bagi keluarga dan masyarakat, tetapi sekaligus juga menjaga kondisi fisik agar tetap beraktivitas. Bekerja juga didasari oleh semangat mendapatkan kualitas hidup berikutnya yang lebih baik

dengan semakin mendekatkan diri kepada Tuhan yang maha esa, senantiasa berbuat baik atau berbuat kebajikan (Suardiman, 2011:132).

Ketika perusahaan memutuskan untuk mempertahankan karyawan dengan usia lanjut maka perusahaan bertanggung jawab terhadap karyawan agar dapat memberikan produktivitas yang tinggi terhadap perusahaan. Menurut Laeham dan Waxley dalam (Sedarmayanti, 2011:234) Produktivitas pekerja dapat dilihat dari apa yang dilakukan oleh pekerja tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas pekerja adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (*job performance*).

Menurut Sedarmayanti (2011:234) Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang apa adanya. Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi guna mewujudkan kreatifitas. Produktivitas kerja bukan semata-mata ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kinerja juga penting diperhatikan. Sejauh mana seorang pekerja dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja, tergantung dari kemampuan dan kecakapannya. Setiap jenis jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan tertentu agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Sutrisno (2011:104), indikator untuk mengukur produktivitas kerja pegawai adalah kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisensi. Menurut Sedarmayanti dalam (2019:33) terdapat kriteria seorang pegawai produktif dapat dilihat sebagai berikut: Tidak pernah mangkir, datang dan pulang tepat pada waktunya, selama jam kerja selalu

tekun, mengerjakan pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki, pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dan lain sebagainya.

Produktivitas kerja merupakan persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaannya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Penurunan produktivitas karyawan dapat menurun seiring berjalannya waktu dan usia. Hal ini dapat ditunjukkan dengan menurunnya kekuatan fisik, kecepatan dalam pembelajaran, serta daya ingatan, sehingga saat ini perusahaan mempertahankan karyawan yang telah berusia lanjut berdasarkan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

Fenomena ini juga terjadi pada BLP Property (PT. Bumi Lingga Pertiwi) yang merupakan salah satu perusahaan Swasta yang ada di Kota Gresik. Perusahaan ini merupakan *real estate* yang telah berdiri lebih dari 30 tahun. Perusahaan ini telah mengembangkan beberapa kawasan perumahan seperti Gresik Kota Baru, Pondok Permata Suci dan Permata Sidayu Residence. Gresik Kota Baru (GKB) telah dikembangkan oleh BLP Property sejak tahun 1981 hingga saat ini. Salah satu kawasan yang berhasil dikembangkan oleh perusahaan BLP Property adalah GKB dimana saat ini telah menjadi icon bagi Kota Gresik dan menjadi kota mandiri yang dihuni oleh lebih dari 40.000 jiwa.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, fenomena yang terjadi adalah banyaknya tenaga kerja yang masih bekerja melampaui batas usia pensiun yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun, tenaga kerja dengan kondisi demikian dianggap masih berpotensi serta memiliki kontribusi positif bagi

produktivitas perusahaan. Hal ini dibuktikan terdapat tenaga kerja yang masih dipekerjakan melebihi batas usia pensiun yang telah ditentukan.

Seluruh karyawan di PT. Bumi Lingga Pertiwi adalah karyawan tetap. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, jumlah karyawan di PT Bumi Lingga Pertiwi adalah 35 karyawan. Dari 35 karyawan dapat diklasifikasikan berdasarkan usia dengan rumus sebagai berikut:

1.  $Range = (\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah})$

$$= 66 - 25$$

$$= 41$$

2. Jumlah Kelas

$$k = 1 + 3,3 \log (n)$$

$$= 1 + 3,3 \log (35)$$

$$= 6$$

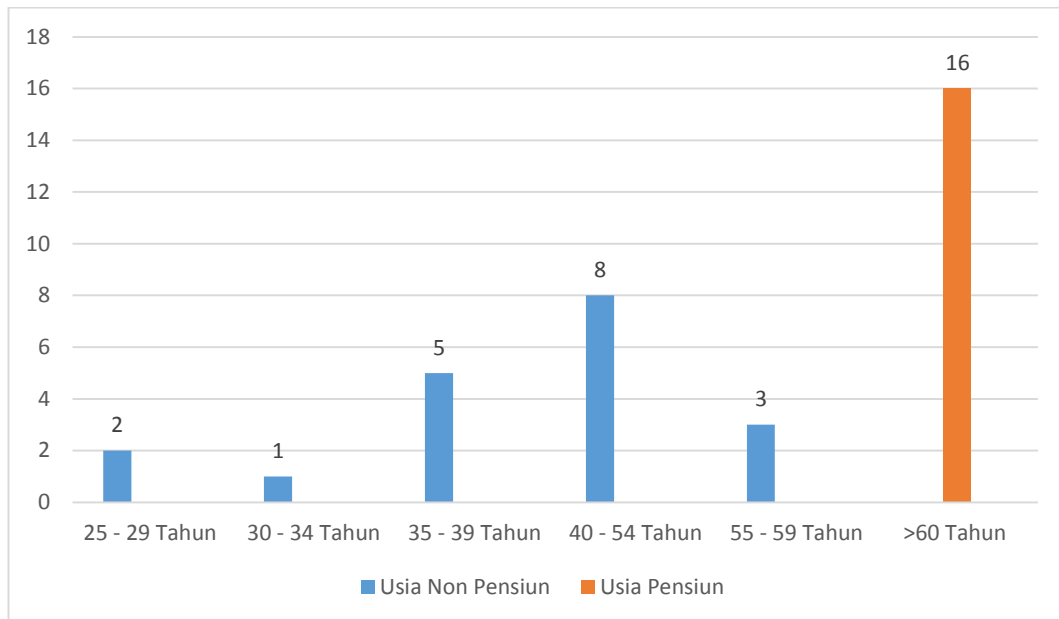
3. Rentang Skala

$$RS = (\text{Range}/\text{Jumlah Kelas})$$

$$= (41/6)$$

$$= 6$$

Berdasarkan perhitungan klasifikasi usia karyawan diatas, dapat digambarkan pada Gambar 1.1 klasifikasi usia karyawan di PT Bumi Lingga Pertiwi sebagai berikut:



*Sumber: PT. Bumi Lingga Pertiwi (telah diolah oleh peneliti).*

**Gambar 1.1**  
**Klasifikasi Usia Karyawan**  
**PT. Bumi Lingga Pertiwi**

Pada Gambar 1.1 dapat diketahui bahwa karyawan dengan usia pensiun termasuk kelompok yang paling besar. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, jumlah karyawan yang berusia diatas 60 tahun adalah sebanyak 16 orang. Hal ini sangat berbeda dengan ketentuan batasan usia pensiun yang telah ditetapkan pada Peraturan Perusahaan PT Bumi Lingga Pertiwi, dimana realita yang terjadi adalah karyawan masih dipekerjakan melebihi batas usia pensiun yang telah ditentukan. (Sumber: Peraturan Perusahaan PT Bumi Lingga Pertiwi).

Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah satu narasumber yaitu Bapak Farhad Fiudah selaku Kepala Bagian Personalia, menyatakan bahwa perusahaan memang mempunyai Peraturan Perusahaan yang menegaskan batas usia pensiun bagi karyawan, akan tetapi seluruh keputusan berada pada Pimpinan Perusahaan. Adapun alasan mengapa karyawan masih dipekerjakan adalah karena karyawan



tersebut dianggap masih memberikan kontribusi positif bagi perusahaan, disamping itu perusahaan juga masih membutuhkan peran karyawan tersebut untuk tetap berkontribusi dalam perusahaan.

Karyawan yang sudah tidak bekerja lagi dikarenakan faktor usia, dapat diberhentikan atas permintaan karyawan sendiri maupun keputusan perusahaan. Dalam UU Ketenagakerjaan No. 3 Tahun 2003, ketentuan mengenai masa kerja memang tidak terdapat pada pasal di dalam Undang-undang Ketenagakerjaan tentang masa kerja yang wajib dihitung sejak hari pertama kerja untuk karyawan swasta. Akan tetapi, pada Pasal 1 Ayat 15 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, tentang Hubungan Kerja diatur secara jelas bahwa hubungan kerja itu muncul karena adanya Perjanjian Kerja antara Karyawan dan Perusahaan.

Penelitian mengenai manajemen usia yang pernah dilakukan Vasconcelos (2017) mendapatkan hasil bahwa, pekerja yang berusia lanjut dapat dianggap sebagai aset yang berharga. Selanjutnya, jumlah kelompok ini memiliki peluang yang cukup besar untuk dapat melanjutkan pekerjaan bahkan pada tahap akhir karir, jika perusahaan dapat memanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai pola kinerja lainnya, mereka bersedia dilengkapi dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya. Pengetahuan dan keahlian dari pekerja lanjut usia yang dimiliki menjadi sumber asli modal kebijakan dari organisasi/perusahaan yang layak untuk mendapatkan perhatian, dimana perusahaan perlu memperhatikan sarana insentif dan memberikan pelatihan yang sesuai bagi pekerja yang telah berusia lanjut.

Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk membantu membentuk gagasan bagi pekerja yang melampaui batas usia yang menjadi sumber modal kebijakan

organisasi. Penelitian tersebut menyoroti aspek-aspek lain yang tidak boleh diremehkan oleh organisasi/perusahaan seperti riwayat kerja terakhir, karakteristik pekerjaan, dan menghindari tujuan penguasaan. Jadi, perusahaan yang tertarik untuk mempertahankan talenta karyawan yang melampaui batas usia harus di dampingi dengan meyelaraskan keinginan dan aspirasi mereka, serta menjadi proaktif dengan menawarkan pekerjaan buatan yang dibuat khusus untuk mereka.

Dari Analisis yang peneliti lakukan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana produktivitas kerja yang melebihi batas usia pensiun, yang tetap memilih bekerja untuk perusahaan dengan usia yang sudah lanjut, serta menerima kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini dengan mengangkat judul **“Analisis Produktivitas Kerja Melebihi Batas Usia Pensiun (Studi Kasus di PT Bumi Lingga Pertiwi)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

Bagaimana produktivitas kerja yang melebihi batas usia pensiun di PT. Bumi Lingga Pertiwi?.

## **1.3 Tujuan**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui produktivitas kerja yang melebihi batas usia pensiun di PT. Bumi Lingga Pertiwi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

### **1. Bagi Perusahaan**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan atau sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan karyawan yang masih dipekerjakan melebihi batas usia pensiun agar tetap memberikan kontribusi positif serta produktivitas yang tinggi.

### **2. Bagi Peneliti**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti, dan dapat melatih kemampuan peneliti untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang produktivitas tenaga kerja pada satu organisasi.

### **3. Bagi Akademisi**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan bagi akademisi dan dapat digunakan sebagai acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya.