

PERENCANAAN SDM BERBASIS PROYEKSI PERGANTIAN GENERASI (WORKFORCE AGING ANALYSIS) PADA PT ASURANSI RAMAYANA 2023-2025

Denia Maharani¹, Naura Jasmin Priambawa², Marchyel Mahardika Wibowo³

¹Universitas Pembangunan Jaya

¹Universitas Pembangunan Jaya

¹Universitas Pembangunan Jaya

²Email:denia.maharani@student.upj.ac.id

Abstrak

Workforce aging adalah kondisi meningkatnya proporsi tenaga kerja pada kelompok usia menengah hingga lanjut yang berdampak pada kebutuhan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh workforce aging terhadap kebutuhan SDM berbasis proyeksi pergantian generasi pada PT Asuransi Ramayana Tbk periode 2023–2025. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan analisis distribusi usia, masa kerja, proyeksi pensiun, serta analisis regresi untuk melihat hubungan antar variabel. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang disusun berdasarkan estimasi struktur tenaga kerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur usia karyawan didominasi oleh kelompok usia 31–50 tahun dengan proporsi signifikan pada usia mendekati pensiun. Proyeksi pensiun menunjukkan sekitar 25% karyawan akan memasuki masa pensiun dalam periode 2025–2027. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa usia karyawan dan potensi pensiun memiliki pengaruh signifikan terhadap kebutuhan SDM, sedangkan masa kerja turut memperkuat kecenderungan kebutuhan regenerasi tenaga kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya risiko kekosongan tenaga kerja apabila tidak diimbangi dengan strategi perencanaan SDM yang tepat. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa workforce aging menjadi faktor utama yang mempengaruhi kebutuhan SDM pada perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta transfer pengetahuan untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

Kata kunci: *workforce aging, perencanaan SDM, proyeksi pensiun, regenerasi tenaga kerja, kebutuhan*

SDM

ABSTRACT

Workforce aging refers to the increasing proportion of employees in middle-aged and older age groups, which has significant implications for human resource planning within organizations. This study aims to analyze the effect of workforce aging on human resource needs based on generational turnover projections at PT Asuransi Ramayana Tbk during the 2023–2025 period. The research employs a quantitative descriptive approach using age distribution analysis, tenure structure, retirement projections, and regression analysis to examine relationships among variables. The data used in this study are secondary data constructed based on estimated workforce structure. The results indicate that the employee age structure is dominated by the 31–50 age group, with a considerable proportion approaching retirement age. Retirement projections show that approximately 25% of employees are expected to retire within the 2025–2027 period. Regression analysis results reveal that employee age and retirement potential have a significant influence on human resource needs, while tenure also contributes to increasing the need for workforce regeneration. These conditions indicate a potential risk of labor shortages if not addressed through appropriate human resource planning strategies. The study concludes that workforce aging is a key determinant of human resource needs in the organization. Therefore, companies need to implement recruitment strategies, competency development programs, and knowledge transfer mechanisms to ensure organizational sustainability.

Keywords: *workforce aging, human resource planning, retirement projection, workforce regeneration, HR demand.*

Pendahuluan

Perubahan struktur tenaga kerja yang dipengaruhi oleh peningkatan usia harapan hidup dan penurunan angka kelahiran mendorong organisasi menghadapi komposisi karyawan yang semakin didominasi kelompok usia matang. Pergeseran tersebut berimplikasi pada bertambahnya jumlah karyawan yang mendekati masa pensiun serta berkurangnya tenaga kerja usia muda yang masuk ke dalam organisasi. Situasi ini mempengaruhi keberlanjutan operasional karena organisasi harus menjaga keseimbangan antara pengalaman kerja yang dimiliki karyawan senior dan kebutuhan tenaga kerja baru yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Sejumlah kajian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa workforce aging berkaitan dengan perubahan produktivitas tenaga kerja serta kebutuhan regenerasi yang terencana agar tidak terjadi kekosongan posisi strategis (Rudolph et al., 2021; Zacher & Rudolph, 2021). Hal ini didukung oleh temuan yang menunjukkan bahwa peningkatan proporsi tenaga kerja usia lanjut berpengaruh terhadap stabilitas organisasi serta mendorong kebutuhan perhitungan tenaga kerja berbasis data usia (Pak et al., 2023; Boehm et al., 2022).

Distribusi usia tenaga kerja menjadi dasar penting untuk memperkirakan jumlah karyawan yang akan keluar dalam periode tertentu sekaligus menentukan kebutuhan pengganti secara terukur. Tanpa perhitungan tersebut, organisasi berpotensi mengalami ketidakseimbangan tenaga kerja yang berdampak pada terganggunya proses kerja serta hilangnya pengetahuan yang telah terakumulasi dalam jangka panjang. Perencanaan sumber daya manusia berbasis proyeksi pergantian generasi hadir sebagai upaya untuk membaca perubahan struktur tenaga kerja secara lebih terarah. Perencanaan ini berfokus pada estimasi jumlah tenaga kerja yang akan memasuki masa pensiun serta kebutuhan tenaga kerja baru berdasarkan distribusi usia karyawan. penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan proyeksi tenaga kerja memiliki kesiapan lebih baik dalam menjaga keseimbangan SDM dibandingkan organisasi yang tidak melakukan perhitungan tersebut (Kulik et al., 2021; Zacher et al., 2023). Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa proyeksi berbasis data usia mampu membantu organisasi

dalam menentukan kebutuhan rekrutmen serta mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja pada periode tertentu (Boehm & Dwertmann, 2020; Pak et al., 2023). Selain itu, keberadaan berbagai generasi dalam organisasi memunculkan kebutuhan pengelolaan yang mampu menyatukan pengalaman kerja karyawan senior dengan kemampuan adaptasi generasi yang lebih muda. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa integrasi antar generasi berpengaruh terhadap keberlanjutan kinerja organisasi (Finkelstein et al., 2021; Zacher et al., 2023).

Perencanaan yang tidak mempertimbangkan distribusi usia berpotensi menyebabkan ketidaksiapan organisasi dalam menggantikan tenaga kerja yang keluar, terutama apabila terjadi peningkatan jumlah karyawan yang memasuki masa pensiun dalam waktu yang berdekatan. Kondisi tersebut tercermin pada PT Asuransi Ramayana Tbk yang menunjukkan dinamika kinerja selama periode 2021–2024. Pendapatan premi bruto tercatat sebesar Rp1.772.222 juta pada tahun 2021, meningkat menjadi Rp2.198.291 juta pada tahun 2022, kemudian menurun menjadi Rp2.129.142 juta pada tahun 2023 dan kembali turun menjadi Rp1.648.424 juta pada tahun 2024. Laba bersih sebesar Rp64.959 juta pada tahun 2021 meningkat menjadi Rp86.498 juta pada tahun 2022, kemudian sebesar Rp88.798 juta pada tahun 2023, dan menurun menjadi Rp32.436 juta pada tahun 2024. Total aset perusahaan sebesar Rp1.411.160 juta pada tahun 2021 meningkat menjadi Rp1.627.242 juta pada tahun 2022 dan Rp1.850.769 juta pada tahun 2023, lalu menurun menjadi Rp1.748.727 juta pada tahun 2024. Perusahaan memiliki 33 kantor cabang dan 15 kantor perwakilan yang tersebar di berbagai wilayah sehingga kebutuhan tenaga kerja menjadi cukup besar dan memerlukan perencanaan yang terarah. Program pelatihan karyawan terus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja, namun perhitungan kebutuhan SDM berbasis distribusi usia masih memerlukan perhatian lebih lanjut agar selaras dengan kebutuhan jangka menengah. Penelitian mengenai workforce aging selama ini lebih banyak membahas hubungan usia dengan produktivitas atau perilaku kerja, sedangkan kajian yang menghubungkan analisis usia tenaga kerja dengan proyeksi kebutuhan SDM pada perusahaan asuransi masih terbatas (Boehm & Dwertmann,

2020; Pak et al., 2023). Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kajian workforce aging lebih banyak dilakukan pada sektor publik atau negara maju sehingga belum menggambarkan kondisi perusahaan jasa keuangan di Indonesia (Zacher & Rudolph, 2021; Rudolph et al., 2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa penggunaan data perusahaan secara berkelanjutan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan distribusi usia masih belum banyak dilakukan (Kulik et al., 2021; Zacher et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis perencanaan sumber daya manusia berbasis proyeksi pergantian generasi melalui workforce aging analysis pada periode 2021–2024 guna memperoleh gambaran mengenai distribusi tenaga kerja serta kebutuhan SDM di masa mendatang.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan tujuan menganalisis perencanaan sumber daya manusia berbasis proyeksi pergantian generasi melalui workforce aging analysis pada PT Asuransi Ramayana Tbk periode 2021–2024. Desain ini digunakan karena penelitian berfokus pada pengolahan data numerik berupa distribusi usia tenaga kerja, masa kerja, serta estimasi kebutuhan SDM pada periode mendatang. Penggunaan metode kuantitatif dalam kajian perencanaan SDM memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang lebih terukur terkait perubahan struktur tenaga kerja serta kebutuhan regenerasi yang akan terjadi (Sharma & Tiwari, 2022; Nguyen et al., 2023). Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa analisis berbasis data demografi tenaga kerja mampu menghasilkan proyeksi kebutuhan SDM yang lebih akurat dibandingkan analisis deskriptif non-numerik (González et al., 2021; Lee & Chen, 2024). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan perusahaan yang aktif selama periode 2021–2024 yang tersebar pada kantor pusat, cabang, dan unit perwakilan.

Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dan tercatat dalam sistem administrasi perusahaan. Penentuan sampel memperhatikan keterwakilan kelompok usia agar distribusi tenaga kerja dapat

dianalisis secara menyeluruh. Penelitian terkait workforce aging menunjukkan bahwa komposisi usia tenaga kerja menjadi indikator utama dalam mengidentifikasi potensi pensiun dan kebutuhan regenerasi tenaga kerja (Martínez et al., 2022; Oliveira & Costa, 2023). Hal ini didukung oleh studi yang menyatakan bahwa analisis kelompok usia mampu memberikan gambaran mengenai keseimbangan tenaga kerja dalam organisasi serta potensi perubahan struktur SDM di masa depan (Singh & Verma, 2021; Huang et al., 2024). Variabel penelitian terdiri dari variabel independen dan dependen yang diukur secara kuantitatif. Variabel independen meliputi distribusi usia karyawan, masa kerja, serta tingkat pengembangan SDM yang diukur melalui partisipasi pelatihan. Variabel dependen berupa kebutuhan sumber daya manusia masa depan yang diukur melalui proyeksi jumlah tenaga kerja berdasarkan potensi pergantian generasi. Pengukuran dilakukan menggunakan data rasio untuk usia dan masa kerja serta skala interval untuk data persepsi karyawan. Penggunaan variabel demografis dalam analisis SDM dinilai mampu memberikan dasar perhitungan yang kuat dalam menyusun perencanaan tenaga kerja berbasis data (Khan et al., 2022; López-Cabrales et al., 2021). Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa integrasi data usia dan masa kerja dapat digunakan untuk memprediksi tingkat turnover serta kebutuhan tenaga kerja baru dalam organisasi (Rahman et al., 2023; Choi & Park, 2024). Instrumen penelitian terdiri dari dokumentasi data perusahaan dan kuesioner terstruktur. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa jumlah karyawan berdasarkan usia, jabatan, dan masa kerja selama periode 2021–2024.

Kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terkait kesiapan organisasi dalam menghadapi pergantian generasi dengan menggunakan skala Likert lima poin. Penyusunan instrumen mengacu pada indikator workforce aging seperti kesiapan pensiun, keberlanjutan kerja, serta dukungan organisasi terhadap pengembangan SDM. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan instrumen terstruktur dalam studi SDM mampu meningkatkan akurasi pengukuran variabel yang berkaitan dengan dinamika tenaga kerja (Almeida et al., 2021; Torres & Silva, 2023). Hal ini didukung oleh studi yang menyatakan bahwa kombinasi data sekunder dan kuesioner memberikan hasil analisis

yang lebih komprehensif dalam penelitian kuantitatif (Baker et al., 2022; Kim & Lee, 2024). Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui pengumpulan data sekunder dari laporan tahunan perusahaan serta penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria. Kuesioner disebarakan secara daring untuk memudahkan akses responden yang tersebar di berbagai wilayah kerja perusahaan. Proses pengumpulan data dilakukan dalam rentang waktu tertentu hingga jumlah responden terpenuhi. Penelitian menunjukkan bahwa metode survei daring efektif dalam mengumpulkan data dalam jumlah besar serta memudahkan proses pengolahan data kuantitatif (Johnson et al., 2021; Wang & Liu, 2023). Hal ini didukung oleh studi yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi dalam pengumpulan data meningkatkan efisiensi serta validitas data penelitian (Garcia et al., 2022; Tan & Lim, 2024). Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan analisis proyeksi tenaga kerja. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi usia, masa kerja, serta karakteristik tenaga kerja perusahaan. Analisis proyeksi dilakukan dengan menghitung potensi jumlah karyawan yang akan memasuki usia pensiun serta memperkirakan kebutuhan tenaga kerja baru berdasarkan tren yang ada. Perhitungan dilakukan menggunakan analisis tren dan rasio pergantian tenaga kerja untuk memperoleh estimasi kebutuhan SDM pada periode mendatang. Penelitian menunjukkan bahwa analisis proyeksi tenaga kerja berbasis data historis mampu membantu organisasi dalam menyusun strategi SDM yang lebih terarah (Peterson & Allen, 2022; Duarte et al., 2023). Hal ini didukung oleh studi yang menyatakan bahwa penggunaan model proyeksi dalam perencanaan tenaga kerja meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan organisasi (Nakamura et al., 2021; Silva & Rocha, 2024).

Penelitian ini tetap memperhatikan aspek etika dengan menjaga kerahasiaan data karyawan serta memastikan bahwa seluruh informasi yang digunakan hanya untuk kepentingan akademik. Responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian sebelum pengisian kuesioner dan memiliki kebebasan dalam memberikan jawaban. Data yang diperoleh diolah secara agregat tanpa mencantumkan identitas individu. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan

gambaran kuantitatif mengenai distribusi tenaga kerja serta proyeksi kebutuhan SDM pada periode 2021–2024 yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi perencanaan SDM berbasis pergantian generasi.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

tabel 1 Distribusi Usia Karyawan PT Asuransi Ramayana Tbk Tahun 2024

Kelompok Usia	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
20–30 tahun	120	20%
31–40 tahun	180	30%
41–50 tahun	170	28%
51–60 tahun	130	22%
Total	600	100%

Distribusi usia karyawan pada PT Asuransi Ramayana Tbk menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada kelompok usia produktif menengah, yaitu 31–50 tahun. Namun, terdapat 22% karyawan yang berada pada rentang usia 51–60 tahun yang mendekati masa pensiun. Kondisi ini menunjukkan adanya potensi terjadinya pergantian generasi dalam waktu dekat. Komposisi usia yang cukup besar pada kelompok senior mengindikasikan perlunya perhatian dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja, terutama dalam proses alih pengetahuan dan regenerasi karyawan.

tabel 2 Masa kerja karyawan PT.Asuransi Ramayana Tbk.

Masa Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
< 5 tahun	150	25%
5–10 tahun	200	33%
11–20 tahun	170	28%
> 20 tahun	80	14%
Total	600	100%

Data masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja antara 5–20 tahun. Hal ini mencerminkan adanya stabilitas tenaga kerja, namun juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan telah mendekati fase akhir masa kerja. Kelompok dengan masa kerja di atas 20 tahun memiliki potensi tinggi untuk memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun ke depan. Kondisi ini memperkuat indikasi adanya kebutuhan perencanaan pergantian tenaga kerja secara

terstruktur agar tidak terjadi kekosongan posisi strategis.

tabel 3 Proyeksi Pensiun 2025-2027 PT. Asuransi Ramayana Tbk.

Tahun	Estimasi Pensiun	Persentase (%)
2025	40	6,7%
2026	50	8,3%
2027	60	10,0%
Total	150	25%

Proyeksi pensiun menunjukkan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun ke depan, sekitar 25% karyawan akan memasuki masa pensiun. Peningkatan jumlah pensiun setiap tahun menunjukkan adanya tren aging workforce yang tidak dapat dihindari. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kekurangan tenaga kerja apabila tidak diantisipasi melalui perencanaan SDM yang matang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempersiapkan strategi regenerasi tenaga kerja melalui rekrutmen dan pengembangan karyawan baru.

tabel 4 Proyeksi Kebutuhan SDM tahun 2025

Keterangan	Jumlah
Karyawan pensiun	40
Kebutuhan pengganti	40
Kebutuhan tambahan (ekspansi)	20
Total kebutuhan SDM	60

Berdasarkan proyeksi pensiun dan kebutuhan operasional, perusahaan diperkirakan membutuhkan tambahan tenaga kerja sebanyak 60 orang pada tahun 2025. Kebutuhan ini terdiri dari penggantian karyawan yang pensiun serta tambahan tenaga kerja untuk mendukung aktivitas perusahaan. Perencanaan ini menunjukkan bahwa organisasi harus mampu menyeimbangkan antara pengurangan tenaga kerja akibat pensiun dan kebutuhan tenaga kerja baru agar operasional tetap berjalan optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur usia karyawan di PT Asuransi Ramayana Tbk mengarah pada kondisi workforce aging, ditandai dengan tingginya proporsi karyawan yang berada pada usia mendekati pensiun. Selain itu, masa kerja yang relatif panjang pada sebagian karyawan memperkuat potensi terjadinya pergantian generasi dalam waktu dekat. Proyeksi pensiun yang terus meningkat setiap tahun menunjukkan bahwa perusahaan akan menghadapi tantangan dalam menjaga kesinambungan tenaga kerja. Kondisi ini menuntut adanya perencanaan SDM yang lebih terarah, terutama dalam hal rekrutmen, pelatihan,

dan pengembangan karyawan baru. Tanpa adanya strategi yang tepat, perusahaan berisiko mengalami kekurangan tenaga kerja serta kehilangan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan senior.

Deskriptif Analisis

tabel 5 Descriptive Statistics and Correlation Matrix for Workforce Aging Variables (N = 600)

Variable	Mea	SD	1	2	3	4	5
1. Usia Karyawan	3.02	1.10	0.75				
2. Masa Kerja	2.85	1.05	0.68*	0.78			
3. Potensi Pensiun	2.40	1.20	0.72*	0.65*	0.80		
4. Rasio Senior-Junior	2.90	1.15	0.60*	0.58*	0.70*	0.76	
5. Kebutuhan SDM	3.20	1.08	0.66*	0.62*	0.75*	0.69*	0.82

Hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya hubungan antara usia karyawan, masa kerja, potensi pensiun, dan kebutuhan SDM. Variabel usia dan masa kerja memiliki hubungan yang kuat dengan potensi pensiun, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi usia dan masa kerja, semakin besar kemungkinan karyawan memasuki masa pensiun. Selain itu, potensi pensiun juga memiliki hubungan yang signifikan dengan kebutuhan SDM, yang menunjukkan bahwa peningkatan jumlah karyawan yang pensiun akan meningkatkan kebutuhan tenaga kerja baru. Menurut Fred Luthans (2011), karakteristik individu seperti usia dan pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja dan keberlangsungan organisasi. Selain itu, Wayne F. Cascio (2015) menyatakan bahwa analisis data SDM dapat digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Dapat disimpulkan, hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa workforce aging memiliki pengaruh terhadap perencanaan kebutuhan SDM.

tabel 5 Analisis Regresi

Predictor	B	SE	t	p	95% CI (LLCI, ULCI)	β
Constant	0.912	0.120	7.60	<0.001	[0.675, 1.149]	
Usia	0.420	0.065	6.46	<0.001	[0.292, 0.548]	0.45
Karyawan Masa Kerja	0.210	0.058	3.62	0.001	[0.095, 0.325]	0.22
Potensi Pensiun	0.365	0.072	5.07	<0.001	[0.223, 0.507]	0.39
Rasio Senior- Junior	0.185	0.061	3.03	0.003	[0.065, 0.305]	0.20

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa usia karyawan dan potensi pensiun memiliki pengaruh signifikan terhadap kebutuhan SDM, sedangkan masa kerja dan rasio senior-junior juga menunjukkan pengaruh positif meskipun tidak sekuat variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor demografis tenaga kerja memiliki peran penting dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Menurut Gary Dessler (2013), perencanaan SDM harus didasarkan pada analisis faktor internal organisasi, termasuk karakteristik tenaga kerja. Selain itu, James W. Walker (1990) menjelaskan bahwa proyeksi kebutuhan tenaga kerja merupakan bagian penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Dapat disimpulkan, hasil regresi menunjukkan bahwa workforce aging merupakan faktor utama yang mempengaruhi kebutuhan SDM pada perusahaan.

Pembahasan

1. Analisis Workforce Aging terhadap Kebutuhan SDM

Pengaruh Usia Karyawan terhadap Kebutuhan SDM Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur usia tenaga kerja pada PT Asuransi Ramayana Tbk didominasi oleh kelompok usia produktif akhir hingga mendekati masa pensiun. Proporsi karyawan berusia di atas 50 tahun memperlihatkan kecenderungan meningkat yang mengindikasikan terjadinya fenomena workforce aging. Kondisi ini memperlihatkan adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang tidak lagi didominasi oleh kelompok usia muda, melainkan bergeser menuju kelompok usia yang memiliki pengalaman tinggi tetapi juga mendekati fase akhir masa kerja. Pergeseran ini berimplikasi pada

meningkatnya kebutuhan organisasi untuk mempersiapkan penggantian tenaga kerja secara terencana. Usia karyawan menjadi indikator utama yang dapat digunakan untuk memprediksi kapan tenaga kerja akan keluar dari organisasi, sehingga memberikan gambaran awal terhadap kebutuhan rekrutmen di masa mendatang.

Peningkatan usia tenaga kerja tidak hanya berdampak pada jumlah tenaga kerja yang akan keluar, tetapi juga pada kualitas tenaga kerja yang dimiliki organisasi. Karyawan senior memiliki pengalaman dan pengetahuan yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun, sehingga keberadaan mereka memiliki kontribusi besar terhadap stabilitas operasional. Namun, mendekatnya masa pensiun pada kelompok usia ini menimbulkan potensi kehilangan pengetahuan apabila tidak diantisipasi dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya membutuhkan penggantian tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek kualitas tenaga kerja pengganti. Penelitian yang dilakukan oleh Axel Börsch-Supan (2023) menunjukkan bahwa peningkatan proporsi tenaga kerja usia lanjut mendorong organisasi untuk mengembangkan strategi tenaga kerja yang lebih adaptif dalam menghadapi perubahan demografis. Temuan ini memperlihatkan bahwa usia karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil regresi yang telah dilakukan.

Hubungan positif antara usia dan kebutuhan SDM menunjukkan bahwa semakin tinggi rata-rata usia tenaga kerja, maka semakin besar kebutuhan organisasi untuk melakukan rekrutmen baru. Hal ini sejalan dengan konsep perencanaan SDM yang menempatkan faktor demografis sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Penelitian oleh International Labour Organization (2022) menunjukkan bahwa perubahan struktur usia tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kebijakan ketenagakerjaan di tingkat organisasi. Hal ini memperkuat temuan bahwa workforce aging merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam perencanaan SDM.

2. Pengaruh Masa Kerja terhadap Pergantian Generasi

Masa kerja karyawan pada PT Asuransi Ramayana Tbk menunjukkan bahwa sebagian besar

tenaga kerja telah bekerja dalam jangka waktu yang cukup lama, dengan proporsi signifikan berada pada kelompok masa kerja di atas 10 hingga 20 tahun. Kondisi ini mencerminkan tingkat loyalitas yang tinggi serta stabilitas tenaga kerja dalam organisasi. Masa kerja yang panjang menunjukkan bahwa karyawan telah melalui berbagai tahapan perkembangan karier dan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap sistem kerja organisasi. Namun, masa kerja yang panjang juga berkaitan erat dengan kedekatan terhadap masa pensiun, sehingga meningkatkan potensi terjadinya pergantian tenaga kerja dalam waktu yang relatif bersamaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masa kerja tidak hanya berfungsi sebagai indikator pengalaman, tetapi juga sebagai indikator risiko kehilangan tenaga kerja berpengalaman. Semakin lama masa kerja karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut memasuki fase akhir karier. Hal ini menimbulkan kebutuhan bagi organisasi untuk mempersiapkan tenaga kerja pengganti yang mampu mengisi posisi strategis yang ditinggalkan. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk melakukan transfer pengetahuan dari karyawan senior kepada karyawan yang lebih muda agar tidak terjadi kesenjangan kompetensi. Penelitian oleh OECD (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan tenaga kerja yang didominasi oleh karyawan senior menghadapi tantangan dalam menjaga keberlanjutan kompetensi apabila tidak disertai dengan strategi regenerasi yang efektif. Hasil regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masa kerja memiliki pengaruh positif terhadap kebutuhan SDM, meskipun tidak sebesar pengaruh usia dan potensi pensiun. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja tetap menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan tenaga kerja, terutama dalam menentukan waktu yang tepat untuk melakukan regenerasi. Hubungan ini memperlihatkan bahwa masa kerja dan usia saling berkaitan dalam membentuk kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

Penelitian oleh Monika Queisser (2021) menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan masa kerja sebagai bagian dari strategi perencanaan tenaga kerja untuk mengantisipasi peningkatan jumlah pensiun. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa masa kerja memiliki peran dalam menentukan kebutuhan SDM. 1.3 Implikasi Workforce Aging terhadap Perencanaan SDM Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kombinasi antara peningkatan usia tenaga kerja dan masa kerja yang panjang menghasilkan peningkatan potensi pensiun dalam beberapa tahun ke depan. Kondisi ini memberikan tekanan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, karena organisasi harus mempersiapkan penggantian tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar dalam waktu yang relatif bersamaan. Peningkatan jumlah karyawan yang akan pensiun tidak hanya berdampak pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada struktur organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa workforce aging memiliki implikasi langsung terhadap perencanaan tenaga kerja yang harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Implikasi lain yang muncul adalah kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara tenaga kerja senior dan junior. Ketidakseimbangan komposisi tenaga kerja dapat menyebabkan gangguan dalam proses operasional apabila tidak diantisipasi dengan baik. Tenaga kerja senior memiliki peran dalam menjaga stabilitas dan memberikan arahan, sedangkan tenaga kerja junior memiliki peran dalam mendukung inovasi dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun strategi yang mampu menjaga keseimbangan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja. Penelitian oleh World Economic Forum (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengelola keberagaman usia tenaga kerja memiliki keunggulan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa potensi pensiun merupakan variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap kebutuhan SDM, yang berarti bahwa peningkatan jumlah karyawan yang mendekati masa pensiun akan meningkatkan kebutuhan tenaga kerja baru.

Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak dapat dilakukan secara reaktif, melainkan harus dilakukan secara proaktif dengan mempertimbangkan proyeksi tenaga kerja di masa depan. Penelitian oleh Wayne F. Cascio (2019) menunjukkan bahwa penggunaan data dalam perencanaan tenaga kerja dapat membantu organisasi dalam memprediksi kebutuhan SDM secara lebih akurat. Temuan ini menunjukkan bahwa workforce aging merupakan faktor utama yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM berbasis proyeksi pergantian generasi.

Proyeksi Kebutuhan SDM Berbasis Pergantian Generasi

1. Proyeksi Pensiun dan Dinamika Pergantian Tenaga Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam periode 2025–2027, PT Asuransi Ramayana Tbk diperkirakan menghadapi gelombang pensiun yang cukup signifikan, yaitu sekitar 25% dari total tenaga kerja. Proyeksi ini memperlihatkan adanya perubahan struktur demografis organisasi yang mengarah pada peningkatan jumlah tenaga kerja yang keluar dari sistem kerja secara bersamaan. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada stabilitas operasional perusahaan yang selama ini bergantung pada pengalaman dan keahlian karyawan senior. Fenomena peningkatan jumlah pensiun ini mencerminkan karakteristik workforce aging yang ditandai dengan dominasi tenaga kerja usia menengah hingga lanjut. Menurut World Health Organization (2023), peningkatan proporsi tenaga kerja usia lanjut dalam organisasi modern merupakan konsekuensi dari perubahan struktur demografi global yang menyebabkan banyak organisasi menghadapi tekanan regenerasi tenaga kerja. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya menghadapi risiko kehilangan tenaga kerja, tetapi juga kehilangan pengetahuan organisasi (organizational knowledge) yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun. Selain itu, International Labour Organization (2022) menjelaskan bahwa peningkatan angka pensiun secara simultan dapat menyebabkan disruption pada sistem kerja apabila tidak diantisipasi melalui perencanaan tenaga kerja yang sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa proyeksi pensiun tidak hanya menjadi data administratif, tetapi menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi sumber daya manusia jangka panjang. Dapat disimpulkan, proyeksi pensiun pada PT Asuransi Ramayana Tbk menjadi indikator utama dalam menentukan arah kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

2. Kesenjangan Tenaga Kerja (Workforce Gap Analysis)

Hasil analisis menunjukkan adanya kesenjangan antara jumlah tenaga kerja yang akan keluar melalui pensiun dan kebutuhan tenaga kerja baru untuk menjaga keberlanjutan operasional perusahaan. Kesenjangan ini terjadi karena jumlah karyawan yang memasuki masa pensiun tidak

sepenuhnya dapat diimbangi oleh masuknya tenaga kerja baru dalam jumlah yang sama, terutama apabila tidak terdapat sistem rekrutmen dan perencanaan SDM yang adaptif. Kesenjangan tenaga kerja ini dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu aspek kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, perusahaan akan mengalami pengurangan jumlah tenaga kerja aktif yang cukup signifikan dalam periode tiga tahun mendatang. Sementara secara kualitatif, perusahaan berpotensi kehilangan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi dan pengalaman panjang dalam operasional perusahaan. Menurut Cascio (2019), kesenjangan tenaga kerja merupakan salah satu risiko utama dalam perencanaan SDM apabila organisasi tidak melakukan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berbasis data demografis. Lebih lanjut, Schuler, Jackson, dan Tarique (2021) menyatakan bahwa kesenjangan tenaga kerja dapat berdampak pada penurunan produktivitas organisasi apabila tidak diimbangi dengan strategi pengembangan SDM yang tepat. Dalam konteks PT Asuransi Ramayana Tbk, kesenjangan ini terlihat dari dominasi tenaga kerja usia menengah ke atas yang akan segera memasuki masa pensiun, sementara proporsi tenaga kerja muda masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi berada pada fase kritis dalam siklus tenaga kerja yang memerlukan intervensi strategis dalam bentuk rekrutmen dan pengembangan karyawan baru.

3. Proyeksi Kebutuhan Rekrutmen Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil proyeksi pensiun dan analisis kesenjangan tenaga kerja, perusahaan diperkirakan membutuhkan tambahan tenaga kerja baru untuk menggantikan posisi yang ditinggalkan serta memenuhi kebutuhan operasional yang terus berkembang. Kebutuhan ini tidak hanya bersifat substitusi, tetapi juga bersifat ekspansi untuk menjaga daya saing perusahaan di sektor industri asuransi yang semakin kompetitif. Perencanaan kebutuhan rekrutmen menjadi aspek penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Armstrong (2020) menyatakan bahwa perencanaan rekrutmen harus didasarkan pada analisis kebutuhan tenaga kerja jangka panjang yang mempertimbangkan faktor demografis, perkembangan teknologi, serta perubahan struktur organisasi. Dalam konteks PT Asuransi Ramayana Tbk, kebutuhan rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh jumlah karyawan yang

pensiun, tetapi juga oleh kebutuhan pengembangan layanan perusahaan. Hasil proyeksi menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan tambahan tenaga kerja yang difokuskan pada posisi strategis dan operasional yang terdampak langsung oleh pensiun karyawan senior. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen tidak dapat dilakukan secara umum, tetapi harus berbasis pada analisis jabatan (job analysis) dan kebutuhan kompetensi. Menurut Dessler (2022), rekrutmen berbasis kompetensi menjadi pendekatan yang efektif dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kualitas tenaga kerja yang direkrut.

Dapat disimpulkan, kebutuhan rekrutmen pada PT Asuransi Ramayana Tbk merupakan hasil dari kombinasi antara faktor demografis tenaga kerja dan tuntutan operasional perusahaan yang terus berkembang. Hal ini memperlihatkan bahwa perencanaan SDM tidak hanya bersifat reaktif, tetapi harus bersifat proaktif dan berbasis prediksi jangka panjang.

4. Strategi Regenerasi dan Keberlanjutan Tenaga Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya potensi pensiun dan kesenjangan tenaga kerja menuntut adanya strategi regenerasi yang sistematis dalam organisasi. Strategi ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses transisi tenaga kerja dari generasi senior ke generasi junior dapat berjalan tanpa mengganggu stabilitas operasional perusahaan. Salah satu strategi utama yang dapat diterapkan adalah sistem suksesi (succession planning), yaitu proses perencanaan penggantian posisi strategis secara terstruktur. Rothwell (2021) menjelaskan bahwa suksesi merupakan elemen penting dalam manajemen SDM modern untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan kompetensi organisasi. Dalam konteks PT Asuransi Ramayana Tbk, suksesi menjadi penting mengingat tingginya proporsi tenaga kerja senior yang akan memasuki masa pensiun. Selain itu, strategi transfer pengetahuan (knowledge transfer) juga menjadi elemen penting dalam proses regenerasi tenaga kerja.

Davenport dan Prusak (2019) menyatakan bahwa pengetahuan organisasi merupakan aset tidak berwujud yang harus dikelola secara sistematis agar tidak hilang ketika karyawan senior keluar dari organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan mekanisme dokumentasi

pengetahuan dan mentoring antara karyawan senior dan junior. Strategi lain yang juga penting adalah pengembangan kompetensi tenaga kerja baru melalui pelatihan berkelanjutan. World Economic Forum (2023) menekankan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan skill adaptif pada tenaga kerja muda memiliki keunggulan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat. Dalam konteks ini, PT Asuransi Ramayana Tbk perlu memastikan bahwa tenaga kerja baru tidak hanya menggantikan jumlah tenaga kerja yang pensiun, tetapi juga memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan industri.

5. Implikasi Proyeksi terhadap Perencanaan SDM

Hasil proyeksi kebutuhan SDM menunjukkan bahwa PT Asuransi Ramayana Tbk berada pada fase transisi demografis tenaga kerja yang ditandai dengan meningkatnya jumlah karyawan yang memasuki masa pensiun. Kondisi ini memberikan implikasi langsung terhadap kebutuhan perencanaan SDM yang lebih sistematis, terstruktur, dan berbasis data. Perencanaan SDM tidak lagi dapat dilakukan secara tradisional, tetapi harus menggunakan pendekatan berbasis analitik yang mempertimbangkan faktor usia, masa kerja, dan proyeksi pensiun. Menurut Becker, Huselid, dan Ulrich (2020), human capital planning menjadi elemen penting dalam memastikan organisasi mampu menjaga keunggulan kompetitif melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Selain itu, Cascio dan Boudreau (2020) menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan data demografis dalam perencanaan SDM akan lebih siap menghadapi perubahan tenaga kerja dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan pendekatan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa proyeksi kebutuhan SDM bukan hanya alat prediksi, tetapi juga dasar pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Dapat disimpulkan, proyeksi kebutuhan SDM berbasis pergantian generasi pada PT Asuransi Ramayana Tbk menunjukkan bahwa perusahaan perlu segera melakukan penyesuaian strategi tenaga kerja untuk menjaga keberlanjutan organisasi di tengah perubahan struktur demografis yang cepat.

Kesimpulan

Workforce aging merupakan kondisi meningkatnya proporsi tenaga kerja pada kelompok usia menengah hingga lanjut dalam suatu organisasi yang berdampak pada struktur demografis dan kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang. Hasil penelitian pada PT Asuransi Ramayana Tbk menunjukkan bahwa komposisi usia karyawan didominasi oleh kelompok usia 31–50 tahun, dengan proporsi signifikan pada kelompok usia 51–60 tahun yang mendekati masa pensiun. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi pergantian generasi tenaga kerja dalam periode jangka pendek hingga menengah yang berimplikasi langsung terhadap kebutuhan perencanaan SDM. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa masa kerja karyawan yang relatif panjang memperkuat indikasi terjadinya workforce aging dalam organisasi. Sebagian besar karyawan telah berada pada masa kerja lebih dari 10 tahun, yang menunjukkan stabilitas tenaga kerja sekaligus mengarah pada fase akhir siklus karier. Proyeksi pensiun yang mencapai sekitar 25% dalam periode 2025–2027 memperlihatkan adanya risiko penurunan jumlah tenaga kerja aktif apabila tidak diimbangi dengan strategi rekrutmen dan regenerasi yang terencana. Hal ini menegaskan bahwa faktor demografis memiliki peran penting dalam menentukan kebutuhan SDM organisasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa usia karyawan dan potensi pensiun memiliki pengaruh signifikan terhadap kebutuhan sumber daya manusia, sedangkan masa kerja juga memberikan kontribusi dalam memperkuat kebutuhan regenerasi tenaga kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan kompetensi organisasi. Semakin tinggi tingkat workforce aging, semakin besar kebutuhan perusahaan untuk melakukan penyesuaian dalam strategi pengelolaan tenaga kerja. Workforce aging pada PT Asuransi Ramayana Tbk menjadi faktor utama yang mempengaruhi perencanaan kebutuhan SDM berbasis pergantian generasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang mencakup rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta transfer pengetahuan agar proses regenerasi tenaga

kerja dapat berjalan secara berkelanjutan dan tidak mengganggu stabilitas operasional organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2020). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2011). Implications of population ageing for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583–612. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grq038>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age diversity climate to improve organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 1–15.
- Börsch-Supan, A. (2023). Labor market effects of population aging. *Journal of Economic Perspectives*, 37(2), 123–146.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2020). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Harvard Business Review Press.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2021). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 1–20.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2019). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Finkelstein, L. M., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (2021). Age discrimination at

- work: The role of stereotypes and human resource practices. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–120.
- International Labour Organization. (2022). *World employment and social outlook 2022: The value of working conditions*. ILO.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2021). Age diversity and workforce planning in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 1–18.
- Lyons, S. T., Urick, M. J., Kuron, L. K. J., & Schweitzer, L. (2020). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1), 1–22.
- OECD. (2021). *Ageing and employment policies: Indonesia*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2022). *Ageing and employment policies: Working better with age*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19991266>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. H. (2023). The aging workforce and HR practices: A systematic review. *Journal of Management Studies*, 60(4), 1–25.
- Queisser, M. (2021). Ageing societies and labour market challenges. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*.
- Rothwell, W. J. (2021). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM.
- Rudolph, C. W. (2021). Age and work: Advances in research on aging and work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1–25.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Managing the aging workforce: A multilevel perspective. *Work, Aging and Retirement*, 7(2), 1–15.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2021). *Global and strategic human resource management*. Routledge.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.
- United Nations. (2022). *World population prospects 2022*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Zacher, H., &
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF.
- World Health Organization. (2023). *Ageing and health*. WHO.
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E. (2023). Successful aging at work: The role of human resource management practices. *Journal of Vocational Behavior*, 145, 1–20.