

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai Negara agraris menempatkan sektor pertanian sebagai sektor strategis bagi perkembangan perekonomian Indonesia, karena itu pembangunan sektor pertanian, terutama tanaman pangan menjadi salah satu prioritas utama bagi pemerintah Indonesia. Faktor pendukung yang sangat menentukan bagi pembangunan pertanian adalah ketersediaan pupuk yang berkualitas, beragam, dan dapat mencukupi kebutuhan pupuk secara nasional. PT Petrokimia Gresik adalah salah satu produsen pupuk yang mendapat amanah dari pemerintah untuk ikut memenuhi kebutuhan pupuk nasional dalam rangka mewujudkan kedaulatan dan kemandirian pangan nasional.

Sejak ditetapkannya PT Petrokimia Gresik pada tahun 1972 sampai saat ini, PT Petrokimia Gresik telah menjadi pabrik pupuk terlengkap dan terbesar di Indonesia, sehingga melalui kegiatan riset dan inovasi yang terus dilakukan, PT Petrokimia Gresik berhasil menemukan dan mengembangkan produk-produk baru, seperti pupuk hayati, benih unggul, biokomposer dan sebagainya. PT Petrokimia Gresik ini juga dibagi menjadi dua pabrik yakni pabrik pupuk dan pabrik non pupuk. Pabrik pupuk terdiri dari pupuk urea, pupuk fosfat, pupuk ZA, pupuk NPK PHONSKA I, II, III, IV, pupuk NPK I, II, III, IV, pupuk NPK blending, pupuk K_2SO_4 (ZK), dan pupuk petrogenik. Sedangkan untuk pabrik non pupuk terdiri dari amoniak, asam sulfat, asam fosfat, cement retarder, dan alumunium florida (Petrokimia: 4-7). Selain itu,

dalam menjalankan bisnisnya, PT Petrokimia Gresik juga memiliki target-target yang harus terpenuhi setiap tahunnya terutama target dalam produksi pupuk.

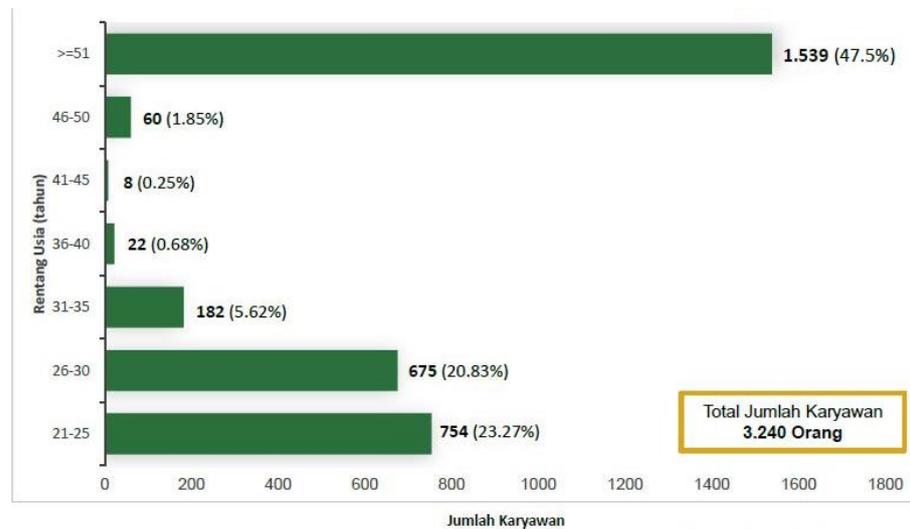
TARGET PRODUKSI PUPUK				
No	Produksi Produk	RKAP 2018	Real 2017	Presentase (RKAP 2018 terhadap real 2017)
1	Urea	(Urea I) 357.500	460.015	↑ 30,43 %
		(Urea II) 242.500		
2	SP-36	500.000	460.015	↑ 8,69%
3	NPK	2.600.000	2.812.932	-7,56%
4	ZK	16.000	15.184	↑ 5,37%
5	ZA	790.000	798.782	-1,09%
Total		4.506.000	4.546.928	-0,9%

Gambar 1.1 Target Produksi
Sumber : PT Petrokimia Gresik (2018)

Berdasarkan tabel di atas terdapat 5 produksi pupuk yang menjadi target perusahaan, yaitu urea, SP-36, NPK, ZK, dan ZA. Pada pupuk urea dibagi menjadi urea I dan urea II, pada tahun 2017 produksi pupuk ini sebesar 460.015 sedangkan target pada tahun 2018 ini dapat naik 30,43% yakni menjadi sebesar 600.000 dengan rincian 357.500 untuk pupuk urea I dan 242.500 untuk pupuk urea II. Lalu, untuk SP-36, pada tahun 2017 produksi pupuk ini sebesar 460.015 sedangkan target pada tahun 2018 ini diperkirakan naik 8,69% yakni menjadi 500.000. Kemudian pupuk NPK akan ditargetkan hanya -7,56% yakni menjadi 2.600.000 pada tahun 2018 sedangkan pada tahun sebelumnya sebesar 2.812.932. Selanjutnya untuk pupuk ZK ditargetkan akan naik sebesar 5,37% yakni menjadi 15.184 sedangkan ditahun 2017 sebesar 16.000. Lalu, untuk pupuk ZA ditargetkan akan mengalami penurunan sebesar -1,09% yakni menjadi 790.000 yang sebelumnya sebesar 798.782.

Selain berkaitan dengan masalah target produksi, terdapat pula beberapa masalah dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan pada tahun 2018, diantaranya :

1. Masalah yang dihadapi perusahaan
 - a. Demografis karyawan \pm 47,5% karyawan saat ini berusia di atas 51 tahun, berikut total karyawan berdasarkan tingkat usia di PT Petrokimia Gresik :



Gambar 1.2 Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkatan Usia
Sumber : PT Petrokimia Gresik (2018)

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang berusia diantara 21-25 tahun berjumlah 754 karyawan. Sedangkan karyawan yang berusia 26-30 tahun ada 675. Lalu, yang berusia 31-35 tahun ada 182 karyawan. Kemudian yang berusia diantara 36-40 tahun hanya ada 22 karyawan. Begitu pula yang berusia diantara 41-45 tahun yang juga hanya ada 6 karyawan, jumlah ini bisa dikatakan yang paling sedikit diantara tingkat usia yang lain. Lalu, pada tingkatan usia 46-50 tahun terdapat 60 karyawan dan tingkatan yang berada di atas usia 51 tahun terdapat 1.539 karyawan.

- b. Pendapatan perusahaan sebesar 74% berasal dari PSO (subsidi)

- c. Penurunan harga komoditas, harga komoditas internasional yang menurun akan menurunkan biaya pembelian/HPP sehingga subsidi menjadi lebih rendah.
 - d. Keandalan pabrik, beberapa peralatan produksi dan fasilitas pendukungnya telah melebihi umur ekonomisnya.
2. Tantangan yang dihadapi perusahaan
- a. Pasokan gas bumi
 - 1) Kepastian pasokan gas bumi eksisting akan segera berakhir di tahun 2020, sedangkan pasokan gas bumi baru hanya dapat dipastikan selama 10 tahun sejak 2019.
 - 2) Harga gas bumi yang cukup tinggi menyebabkan HPP pupuk kurang kompetitif.
 - b. Tingginya piutang subsidi

Piutang subsidi sulit tertagih menyebabkan bunga yang ditanggung perusahaan semakin tinggi.
 - c. Tingginya impor bahan baku
 - a) Lebih dari 70% bahan baku berasal dari impor dan transaksi menggunakan mata uang dollar.
 - b) Pemasok bahan baku dunia terbatas pada negara tertentu, sehingga berpotensi menyebabkan fluktuatifnya harga bahan baku.
 - d. Perubahan kebijakan subsidi pupuk

Terdapat kemungkinan perubahan kebijakan subsidi pupuk.

e. Persaingan produk semakin ketat

Semakin banyak pemain baik lokal maupun impor di sektor pupuk dengan harga yang kompetitif

f. Tenaga Non-Organik Tinggi

Jumlah tenaga non-organik (*outsourcing*) perlu di evaluasi menyeluruh.

Berdasarkan permasalahan yang ada, terdapat beberapa strategi yang diterapkan oleh perusahaan, diantaranya :

1. Penerapan program *cost reduction* secara berkelanjutan untuk peningkatan efisiensi.
2. Konsolidasi, revitalisasi, dan integrasi seluruh unit produksi untuk meningkatkan kapasitas dan efisiensi produksi.
3. Melakukan inovasi melalui diferensiasi produk.
4. Pengamanan pasokan bahan baku melalui usaha sendiri atau kerjasama dengan melakukan kontrak jangka panjang dengan pemasok.
5. Sinergi antar perusahaan anggota Holding atau badan usaha lain untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengembangan usaha.

Oleh karena itu, dengan adanya permasalahan yang muncul tersebut sangat diperlukan kesiapan, baik perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2003) menjelaskan bahwa perubahan struktur organisasi didefinisikan sebagai perubahan yang akan diikuti oleh perubahan gambaran kerja, waktu pekerjaan, serta hubungan antara berbagai divisi. Menurut Ugboro (2006 dalam Diona & Dahesihsari, 2016: 131) Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perubahan struktur atau restrukturisasi menyebabkan karyawan merasakan adanya *job insecurity* keinginan untuk keluar dari

organisasi, serta menurunnya komitmen organisasi, loyalitas, dan tingkat kepercayaan terhadap karyawan yang lain. Dengan kata lain, perubahan yang terjadi dalam lingkup pekerjaan, waktu, serta hubungan kerja dapat menimbulkan tekanan bagi karyawan karena karyawan telah terbiasa dan terpolat untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya.

Dalam melakukan perubahan, organisasi harus memusatkan perhatiannya pada segala aspek di dalam organisasi untuk dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Galpin (2006 dalam Diona dan Rayini Dahesihsari, 2016: 131) mengungkapkan bahwa proses pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh organisasi mayoritas lebih memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek teknis, finansial, serta operasional dari kelangsungan perubahan. Sedangkan, aspek sumber daya manusia di dalam organisasi bukan menjadi bagian dari fokus pengelolaan perubahan. Akibatnya, upaya perubahan yang direncanakan mungkin akan mengalami kegagalan.

Menurut Smith (2005 dalam Bouckennooghe, Devos & Broeck, 2009) menjelaskan bahwasanya setiap individu di dalam organisasi dapat memberikan beragam reaksi yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi. Kemampuan karyawan untuk memberikan respon dan beradaptasi pada saat menghadapi perubahan merupakan sebuah hal yang penting. Karyawan kemungkinan dapat menjadi hambatan terhadap perubahan ataupun menjadi faktor yang dapat mendorong tercapainya perubahan yang berhasil. Besarnya rentang respon karyawan terhadap perubahan mengindikasikan bahwa organisasi mungkin tidak akan mencapai kesuksesan perubahan dengan

mudah dengan melakukan pengelolaan atas individu didalamnya sebagai salah satu aspek dari pengelolaan perubahan maka tujuan perubahan organisasi akan dapat tercapai (Diona & Dahehsihari, 2016: 130).

Studi lain yang dilakukan oleh Armenakis dan Bedeian (1999 dalam Jones, 2007: 295) juga memperlihatkan bahwa meskipun perubahan diimplementasikan untuk alasan yang positif, karyawan kadangkala memberikan respon negatif terhadap perubahan dan menolak untuk melakukan usaha-usaha perubahan. Kebanyakan respon negatif yang diberikan tersebut disebabkan karena perubahan membawa tekanan yang berat, stres, dan ketidakpastian bagi karyawan. Jones (2007 dalam Diona & Dahehsihari, 2016: 131) juga menjelaskan bahwa alasan utama usaha perubahan gagal untuk dilakukan adalah karena resistensi yang dilakukan oleh karyawan terhadap perubahan. Resistensi individu di dalam organisasi merupakan alasan utama mengapa perubahan tidak berhasil dilakukan

Reaksi karyawan terhadap perubahan yang terjadi sangat mempengaruhi keberhasilan dari perubahan tersebut. Dengan demikian, pengelolaan atas perubahan penting untuk dilakukan agar dapat mengurangi tingkat resistensi dari karyawan. Lebih lanjut, Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) juga menyatakan bahwa apabila terdapat *gap* antara harapan organisasi dengan harapan karyawan atas perubahan, maka resistensi terhadap perubahan akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan. Sejalan dengan hal tersebut, Eby, Adams, Russel, dan Gaby (2000) juga menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh

karyawan merupakan salah satu faktor yang krusial dalam memahami sumber resistensi organisasi dalam melakukan perubahan.

Menurut Bouckenooghe, Devos dan Broeck (2009) menyatakan bahwa berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan di atas tercermin bahwa salah satu faktor yang krusial dalam menentukan implementasi rencana perubahan adalah dengan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Saat karyawan merasa siap untuk berubah, maka organisasi dapat melaksanakan perubahan dan mengurangi tingkat resistensi dari perubahan tersebut.

Oleh karena itu, berdasarkan data tersebut peneliti tertarik untuk meneliti berkaitan dengan perbedaan kesiapan untuk berubah karyawan PT Petrokimia Gresik ditinjau dari usia dengan alasan karena dengan banyaknya jumlah karyawan yang akan memasuki masa pensiun diharapkan karyawan lain memiliki kesiapan dalam menghadapi kebijakan-kebijakan perusahaan yang baru untuk dapat mencapai target-target yang sudah ditetapkan perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, diketahui bahwasanya sebuah perubahan itu telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi dan salah satunya adalah perusahaan. Menurut Hussey (2000 dalam Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 20) mengemukakan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif. Menurut Madsen, Miller, dan John (2005 dalam

Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 20) perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, resiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru.

Menurut Vakola dan Nikolau (2005 dalam Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 21) perubahan-perubahan yang terjadi menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan *status quo* menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan. Karyawan mengalami ketidakpastian dan mulaiketakutan mengenai kemungkinan gagal dalam menghadapi kondisi yang baru). Begitu pula yang terjadi pada karyawan di PT Petrokimia Gresik yang mengalami perubahan tersebut berdasarkan dengan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, Eby, Adams, Russel, dan Gaby (2000 dalam Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 21) menjelaskan bahwasanya organisasi yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah. Desplaces (2005) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan.

Menurut Santrock (2012) usia juga menjadi bagian dari penentuan karir seseorang, seperti dalam usia dewasa menengah yakni di usia 41–65 tahun. Pada usia ini mereka dapat mencapai puncak di dalam posisi maupun penghasilan. Sehingga, di abad ke-21 ini terdapat beberapa tantangan yang

harus mereka hadapi yakni meliputi globalisasi kerja, perkembangan teknologi informasi yang cepat, pengurangan ukuran organisasi, pensiun dini, dan keprihatinan terhadap pensiun dan perawatan kesehatan. Sedangkan, pada usia dewasa awal adalah masanya bekerja dan jatuh cinta dan terkadang hanya menyisahkan sedikit untuk hal-hal yang lain karena masa ini dapat dikatakan sebagai masa transisi antara remaja menuju dewasa yakni kurang lebih antara usia 18–40 tahun yang ditandai oleh adanya eksperimen dan eksplorasi. Hal ini membuktikan bahwasanya mereka yang berada pada usia dewasa awal selalu mencoba untuk bereksperimen dan bereksplorasi terutama dalam bidang karir.

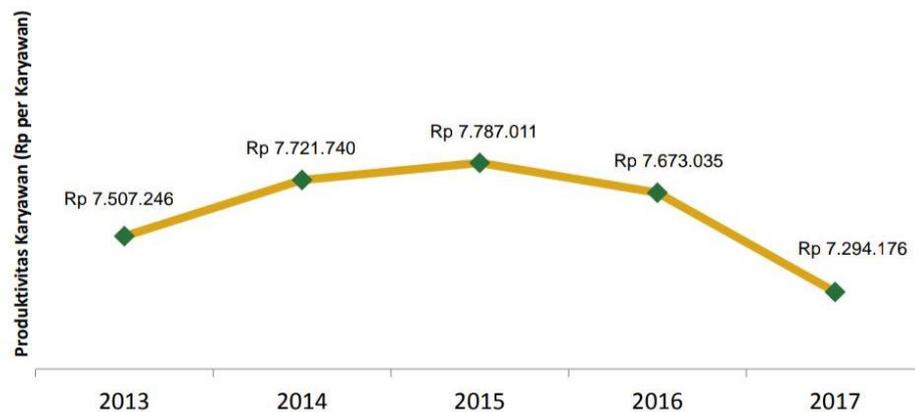
Dari beberapa permasalahan yang menjadi permasalahan pertama yang dihadapi perusahaan adalah mengenai tingkat usia karyawan, karena sampai saat ini dari jumlah keseluruhan karyawan yang ada yakni 3.240 karyawan 1.539 diantaranya sudah berusia lebih dari 51 tahun, dan yang menjadi fokus permasalahan peneliti adalah karyawan pada bagian produksi.

Tabel 1.1 Rata-Rata Usia Karyawan Direktorat Produksi Pupuk

No	Usia (tahun)	Jumlah
1.	17-22	199
2.	23-28	302
3.	29-33	111
4.	33-45	5
5.	46-56	331
Total		948

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa total dari karyawan yang ada adalah 948 karyawan dengan rincian terdapat 199 karyawan yang berusia 17-22 tahun, 302 karyawan yang berusia 23-28 tahun, 111 karyawan diusia 29-33 tahun, ada 5 karyawan berusia 33-45 tahun dan terdapat 331 karyawan yang berusia 46-

56 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa diantara semua kategori usia, karyawan yang berada di usia 46-56 tahun yang paling mendominasi yakni sebesar 331 karyawan. Selain itu, permasalahan yang terjadi pada bagian produksi ini adalah menurunnya produktivitas karyawan.



Gambar 1.3 : Produktivitas Karyawan
Sumber : PT Petrokimia Gresik (2018)

Berdasarkan diagram di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2013 produktivitas karyawan sebesar 7.507.245, selanjutnya di tahun 2014 naik menjadi 7.721.740, lalu pada tahun 2015 juga mengalami kenaikan walaupun menjadi 7.787.011, sedangkan di tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 7.673.035, dan di tahun 2018 juga mengalami penurunan yakni 7.294.176. Hal ini menunjukkan bahwa dalam waktu 2 tahun terakhir ini produktivitas karyawan di PT Petrokimia Gresik mengalami penurunan. Oleh karena itu, dengan alasan tersebut peneliti ingin meneliti mengenai perbedaan kesiapan untuk berubah karyawan Direktorat produksi PT Petrokimia Gresik ditinjau dari usia.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak mengalami perluasan masalah, maka peneliti memberikan batasan masalah, yaitu mengacu pada teori dari Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) yang mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan salah satunya dipengaruhi oleh karakteristik individu yang diminta untuk berubah yang terlibat di dalam suatu perubahan. Teori perkembangan dari Levinson (1986 dalam Dariyo 2008: 119-120) yang membagi masa dewasa menjadi 3 fase yaitu fase memasuki dewasa awal, fase puncak dewasa awal, dan fase dewasa tengah juga menampilkan perbedaan karakteristik individu dan kebiasaan atau kecenderungannya.

1.4 Rumusan Masalah

Apakah ada perbedaan kesiapan untuk berubah karyawan Direktorat Produksi PT Petrokimia Gresik ditinjau dari usia?

1.5 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui perbedaan kesiapan berubah karyawan Direktorat Produksi PT Petrokimia Gresik ditinjau dari usia.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pengembangan ilmu di bidang Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi tentang Perubahan organisasi yang bersumber dari individu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Memberikan masukan terhadap strategi perusahaan berkaitan dengan perubahan organisasi yang sedang dijalankan.

b. Bagi karyawan

Agar para karyawan dapat mempersiapkan diri dalam menjalankan perubahan organisasi yang diterapkan perusahaan

c. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan masukan dalam penelitian lain yang berkaitan dengan kesiapan untuk berubah.