

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kesiapan Berubah**

##### **2.1.1 Definisi Kesiapan Berubah**

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004 dalam Wahyuni, 2013) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Armenakis, Harris dan

Mossholder (1993 dalam Wahyuni, 2013) menyatakan bahwa karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi.

Selain itu, menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk perubahan tidak hanya konstruk bertingkat, tetapi multi-faceted. Secara khusus, kesiapan organisasi mengacu pada komitmen perubahan anggota organisasi dan mengubah kemajuan untuk menerapkan perubahan organisasi. Definisi ini mengikuti penggunaan bahasa biasa dari istilah kesiapan yang mengartikan suatu keadaan yang secara psikologis dan perilaku siap untuk mengambil tindakan (yaitu, bersedia dan mampu). Mirip dengan Bandura gagasan komitmen tujuan, perubahan komitmen untuk mengubah mengacu pada keputusan bersama anggota organisasi untuk mengejar program tindakan yang terlibat dalam implementasi perubahan. Saya menekankan keputusan bersama karena menerapkan perubahan organisasi yang kompleks melibatkan tindakan kolektif oleh banyak orang, yang masing-masing memberikan kontribusi pada upaya implementasi. Karena implementasi sering menjadi 'olahraga tim', masalah muncul ketika

beberapa orang merasa berkomitmen untuk melaksanakannya tetapi yang lain tidak.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

### **2.1.2 Kondisi yang Mendorong Kesiapan Organisasi untuk Berubah**

#### **1. Perubahan Valensi**

Berdasarkan teori motivasi, Weiner (2009) mengusulkan bahwa komitmen perubahan sebagian besar merupakan fungsi dari perubahan valensi. Sederhananya, apakah anggota organisasi menghargai perubahan yang akan terjadi secara spesifik? Misalnya, apakah menurut mereka diperlukan, penting, bermanfaat, atau bermanfaat? Semakin banyak anggota organisasi menilai perubahan, semakin mereka ingin menerapkan perubahan, atau, secara berbeda, semakin banyak yang akan mereka rasakan untuk terlibat dalam tindakan yang terlibat dalam implementasi perubahan. Perubahan valensi adalah konstruk parsimoni yang membawa beberapa koherensi teoretis ke banyak dan berbeda driver kesiapan yang mengubah ahli manajemen dan ulama telah membahas. Anggota organisasi mungkin menghargai perubahan organisasi yang direncanakan karena mereka percaya beberapa perubahan sangat dibutuhkan. Mereka mungkin menghargainya

karena mereka percaya perubahan itu efektif dan akan menyelesaikan masalah organisasi yang penting. Mereka mungkin menghargainya karena mereka menghargai manfaat yang mereka antisipasi perubahan organisasi akan menghasilkan untuk organisasi, pasien, karyawan, atau mereka secara pribadi. Mereka mungkin menghargainya karena itu bergema dengan nilai-nilai inti mereka. Mereka mungkin menghargainya karena para manajer mendukungnya, para pemimpin opini mendukungnya, atau teman sebaya mendukungnya. Mengingat banyak alasan mengapa anggota organisasi mungkin menilai perubahan organisasi, tampaknya tidak mungkin bahwa salah satu alasan spesifik ini akan menunjukkan hubungan lintas-situasional yang konsisten dengan kesiapan organisasi untuk perubahan. Bahkan, mungkin tidak perlu bahwa semua anggota organisasi menghargai perubahan organisasi karena alasan yang sama. Ubah valensi yang dihasilkan dari alasan yang berbeda mungkin sama kuatnya penentu komitmen perubahan sebagai valensi perubahan yang dihasilkan dari alasan umum bersama. Untuk kesiapan organisasi, pertanyaan kuncinya adalah : terlepas dari alasan masing-masing, apakah anggota organisasi secara kolektif menghargai perubahan yang cukup untuk berkomitmen pada implementasinya?

## 2. Perubahan Efikasi

Weiner (2009) mengusulkan bahwa efikasi perubahan adalah fungsi penilaian kognitif anggota organisasi dari tiga faktor penentu kemampuan implementasi : tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Dalam merumuskan penilaian perubahan-keefektifan, anggota organisasi memperoleh,

berbagi, mengasimilasi, dan mengintegrasikan informasi yang terkait dengan tiga pertanyaan: apakah kita tahu apa yang diperlukan untuk menerapkan perubahan ini secara efektif; apakah kita memiliki sumber daya untuk menerapkan perubahan ini secara efektif; dan dapatkah kami menerapkan perubahan ini secara efektif mengingat situasi yang saat ini kami hadapi? Kemampuan implementasi sebagian bergantung pada mengetahui apa tindakan yang diperlukan, jenis sumber daya apa yang dibutuhkan, berapa banyak waktu yang dibutuhkan, dan bagaimana kegiatan harus diurutkan. Selain mengukur pengetahuan tentang tuntutan tugas, anggota organisasi juga secara kognitif menilai kecocokan antara tuntutan tugas dan sumber daya yang tersedia. Artinya, mereka menilai apakah organisasi memiliki sumber daya manusia, keuangan, materi, dan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan dengan baik. Akhirnya, mereka mempertimbangkan faktor situasional seperti, misalnya, apakah waktu yang cukup ada untuk melaksanakan perubahan dengan baik atau apakah lingkungan politik internal mendukung implementasi. Ketika anggota organisasi berbagi penilaian yang sama dan menguntungkan dari tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional, mereka berbagi rasa percaya diri yang secara kolektif mereka dapat menerapkan perubahan organisasi yang kompleks.

### 3. Faktor kontekstual

Para pakar manajemen perubahan dan para sarjana telah mendiskusikan kondisi kontekstual lain yang lebih luas yang memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Sebagai contoh, beberapa berpendapat bahwa budaya

organisasi yang merangkul inovasi, pengambilan risiko, dan pembelajaran mendukung kesiapan organisasi untuk perubahan. Yang lain menekankan pentingnya kebijakan dan prosedur organisasi yang fleksibel dan iklim organisasi yang positif (misalnya, hubungan kerja yang baik) dalam mempromosikan kesiapan organisasi. Yang lain lagi berpendapat bahwa pengalaman masa lalu yang positif dengan perubahan dapat mendorong kesiapan organisasi. Saya berpendapat bahwa kondisi yang lebih luas dan kontekstual ini memengaruhi kesiapan organisasi melalui kondisi yang lebih proksimal seperti yang dijelaskan di atas. Budaya organisasi, misalnya, dapat memperkuat atau meredam perubahan valensi yang terkait dengan perubahan organisasi tertentu, bergantung pada apakah upaya perubahan sesuai atau bertentangan dengan nilai-nilai budaya. Demikian juga, kebijakan dan prosedur organisasi dapat berdampak positif atau negatif terhadap penilaian anggota organisasi terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Akhirnya, pengalaman masa lalu dengan perubahan dapat berdampak positif atau negatif terhadap perubahan anggota organisasi (misalnya, apakah mereka berpikir perubahan itu benar-benar akan memberikan manfaat yang dipuji) dan mengubah penilaian efikasi (misalnya, apakah mereka berpikir organisasi dapat secara efektif melaksanakan dan mengoordinasikan perubahan terkait kegiatan).

### 2.1.3 Dimensi Kesiapan untuk Berubah

Terdapat beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah menurut Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) yaitu sebagai berikut :

#### a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

#### b. *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

#### c. *Management support* (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa

bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

**d. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu)**

Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Sedangkan menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu *participating* (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), *promoting* (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan *resisting* (penolakan karyawan terhadap perubahan). Namun dalam penelitian ini dimensi kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007).

**2.1.4 Pengukuran Kesiapan untuk Berubah**

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007 dalam Wahyuni, 2013) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah, perlu diperhatikan beberapa perspektif yang terkandung di dalam domain-domain kesiapan untuk berubah, yaitu:

- a. Proses perubahan**, merupakan langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi perubahan. Salah satu dimensi dari proses perubahan adalah sejauh mana partisipasi karyawan diperbolehkan.

- b. **Isi dari perubahan organisasi**, merupakan inisiatif spesifik yang diperkenalkan (dan karakteristiknya). Secara khusus, isi perubahan organisasi terarah pada administrasi, prosedur, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi.
- c. **Konteks organisasi**, merupakan kondisi dan lingkungan dimana para karyawan berfungsi dalam organisasi.
- d. **Atribut individual dari karyawan**, biasanya beberapa karyawan lebih menghendaki adanya perubahan organisasi daripada karyawan lainnya.

#### 2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

- a. ***Change content***, merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur)
- b. ***Change process***, meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya
- c. ***Organizational context***, terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.

Armenakis dan Harris (2009) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

- a. ***Discrepancy*** yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi

- b. *Aappropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi
- c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan
- d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi
- e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan. Adanya kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

#### **2.1.6 Sumber-Sumber dari Perlawanan Terhadap Perubahan**

Menurut Robbins (2017: 415) sumber-sumber dari perlawanan terhadap perubahan itu dibagi menjadi 2, yaitu :

1. Sumber-sumber individu
  - a) Kebiasaan

Untuk mengatasi kerumitan kehidupan, maka kita akan bersandar pada kebiasaan atau tanggapan-tanggapan yang terprogram, ketika menghadapi perubahan, maka kecenderungan ini akan memberikan tanggapan dalam cara-cara yang biasa kita lakukan menjadi sebuah sumber perlawanan.

b) Keamanan

Orang-orang dengan kebutuhan keamanan yang tinggi cenderung melawan perubahan karena dapat mengancam perasaan keselamatan mereka.

c) Faktor-faktor ekonomi

Perubahan dalam tugas pekerjaan atau kerja rutin yang ditetapkan dapat meningkatkan ketakutan ekonomi jika orang-orang khawatir bahwa mereka tidak dapat melaksanakan tugas yang baru atau rutin terhadap standar mereka sebelumnya, terutama ketika gaji secara erat terkait dengan produktivitas.

d) Takut terhadap ketidaktahuan

Perubahan menggantikan ketidakjelasan dan ketidakpastian atas ketidaktahuan.

e) Pemrosesan informasi secara selektif

Para individu merasa bersalah atas secara selektif memproses informasi agar supaya menjaga persepsi mereka tetap utuh. Mereka mendengar apa yang mereka ingin dengar, dan mereka akan mengabaikan informasi yang menantang dunia yang telah mereka ciptakan.

2. Sumber-sumber organisasi

a) Kelemahan struktural

Organisasi-organisasi yang telah menciptakan mekanisme seperti proses seleksi mereka dan regulasi yang terformalisasi untuk

menghasilkan stabilitas. Ketika organisasi menghadapi perubahan, maka kelemahan structural ini bertindak sebagai pengimbang untuk mempertahankan stabilitas.

b) Fokus pada perubahan yang terbatas

Organisasi-organisasi terdiri atas sejumlah subsistem yang saling tergantung. Salah satu tidak dapat diubah tanpa mempengaruhi yang lainnya

c) Kelemahan kelompok

Bahkan jika para individu ingin merubah perilaku mereka, maka norma kelompok akan bertindak sebagai kendala.

d) Ancaman terhadap keahlian

Perubahan pada pola organisasional dapat mengancam keahlian dari kelompok yang memiliki spesialisasi

e) Ancaman terhadap kekuatan hubungan yang diciptakan

Pembagian kembali otoritas pengambilan keputusan dapat mengancam kekuatan hubungan yang diciptkan di dalam organisasi.

### **2.1.7 Hasil yang dicapai dari Kesiapan Organisasi untuk Berubah**

Menurut Weiner (2009) hasil mungkin merupakan aspek yang paling sedikit teori dan kurang dipelajari dari kesiapan organisasi untuk berubah. Para ahli perubahan menyatakan bahwa kesiapan yang lebih besar mengarah pada implementasi perubahan yang lebih berhasil. Alasannya, teori kognitif sosial menunjukkan bahwa ketika kesiapan organisasi untuk perubahan tinggi, anggota organisasi lebih mungkin untuk memulai perubahan

(misalnya, melembagakan kebijakan, prosedur, atau praktik baru), mengerahkan upaya yang lebih besar untuk mendukung perubahan, dan menunjukkan ketekunan yang lebih besar dalam menghadapi hambatan atau kemunduran selama implementasi. Teori motivasi tidak hanya mendukung hipotesis ini, tetapi menyarankan yang lain. Ketika kesiapan organisasi tinggi, anggota organisasi akan menunjukkan perilaku yang lebih pro-sosial, perubahan yang terkait yaitu, tindakan yang mendukung upaya perubahan yang melebihi persyaratan pekerjaan atau ekspektasi peran. Dan hasil akhir dari semua upaya yang terkait dengan perubahan ini adalah mengacu pada teori implementasi, hasil paling proksimal kemungkinan akan menjadi implementasi yang efektif.

Kesiapan organisasi untuk perubahan tidak menjamin bahwa implementasi perubahan organisasi yang kompleks akan berhasil dalam hal meningkatkan kualitas, keamanan, efisiensi atau beberapa hasil yang diantisipasi lainnya. Efektivitas implementasi adalah kondisi yang diperlukan, tetapi tidak cukup untuk mencapai hasil yang positif. Jika perubahan organisasi yang kompleks tidak dirancang dengan baik, atau jika tidak ada kemandirian, tidak ada jumlah penggunaan yang konsisten dan berkualitas tinggi akan menghasilkan manfaat yang diantisipasi. Selain itu, penting untuk mengenali bahwa anggota organisasi dapat salah menilai kesiapan organisasi dengan, misalnya, melebih-lebihkan (atau bahkan meremehkan) kemampuan kolektif mereka untuk menerapkan perubahan. Penilaian efikasi berdasarkan informasi yang kaya dan akurat, lebih disukai

berdasarkan pengalaman langsung, lebih bersifat prediksi daripada yang didasarkan pada informasi yang tidak lengkap atau salah.

## 2.2 Masa Dewasa

Pada masa dewasa ini, Levinson (1986 dalam Dariyo 2008: 119-120) membagi dua fase transisi kehidupan, yaitu :

1. Fase memasuki masa dewasa awal yakni pada usia 17-33 tahun, yang terbagi lagi menjadi 3 fase yaitu :
  - a. Transisi dewasa awal yakni pada usia 17-22 tahun. Pada masa ini individu masih berada pada masa remaja. Secara fisik, bentuk tubuhnya tampak seperti orang dewasa lainnya, tetapi secara mental, individu belum memiliki tanggung jawab penuh karena masih hidup bergantung secara ekonomi dari orang tuanya. Namun demikian, ada hasrat hidup mandiri dari lepas dari bantuan ekonomi orang tua. Untuk bisa mewujudkan keinginan tersebut, individu mempersiapkan diri dengan cara menimba ilmu dan keahlian melalui pendidikan formal ataupun pendidikan nonformal.
  - b. Memasuki struktur kehidupan dewasa awal yakni pada usia 22-28 tahun. Umumnya, pada masa ini individu telah menyelesaikan taraf pendidikan formal. Untuk masyarakat yang maju wawasannya, mereka telah menempuh pendidikan menengah (SMU), akademi atau universitas. Namun, bagi masyarakat yang belum maju secara intelektual, kemungkinan individu hanya menyelesaikan pendidikan

tingkat menengah atas (SMU) bahkan ada yang lebih rendah (SD/SMP). Setelah itu, individu memilih dan menekuni karir sesuai dengan minat-bakat dan kemampuannya. Kadang-kadang ditemukan, adanya ketidaktetapan dalam menekuni pekerjaan, (misalnya, karena faktor penerimaan besarnya gaji, ketidakpuasan kerja) sehingga individu sering mengambil keputusan pindah atau berganti pekerjaan ke tempat lain. Selain itu, individu juga sedang membangun kehidupan rumah tangga, mewujudkan impian pribadi melalui kreativitas karir pekerjaan, dengan selalu tetap menerima bimbingan dari orang lain yang lebih dewasa atau lebih ahli/pengalaman.

- c. Usia transisi 30-an, yakni pada usia 28-33 tahun. Masa ini secara prinsip sama pada masa sebelumnya, yaitu individu masih tetap membangun karir pekerjaan dan membentuk kehidupan keluarga, serta berkarya untuk membangun struktur kehidupan berikutnya.
2. Fase puncak dewasa awal yakni pada usia 33-45 tahun, yang terbagi lagi menjadi 2 tahap, yaitu :
    - a. Puncak kehidupan dewasa awal yakni pada usia 33-40 tahun, dengan tugas perkembangan sebagai berikut :
      - 1) Individu merasa mantap atau memantapkan diri dengan pilihan pekerjaannya saat ini.
      - 2) Karena menanggung kehidupan keluarga, individu memperkuat komitmen (tekad) untuk membangun karier pekerjaan.

- 3) Membentuk kehidupan pribadi yang bertanggung jawab sesuai harapan dan cita-cita masyarakat bangsa.
  - 4) Mewujudkan aspirasi dan cita-cita yang tertanam sejak masa mudanya dulu.
- b. Transisi dewasa menengah yakni usia 40-45 tahun, dengan tugas perkembangan sebagai berikut :
- 1) Individu telah menempuh perjalanan hidup yang panjang, diantaranya :
    - a) Meniti karier pekerjaan sampai mencapai posisi penting sebagai ahli atau pimpinan (kepala, manajer, direktur).
    - b) Membangun kehidupan rumah tangga yang ditandai dengan kehadiran anak-anak.
3. Era ketiga, dewasa tengah, berlangsung dari sekitar usia 45-65 tahun. Selama era ini kemampuan biologis kita berada di bawah usia dewasa awal tetapi biasanya masih cukup untuk kehidupan yang energik, memuaskan secara pribadi dan bernilai sosial. Kecuali hidup kita terhambat dengan cara yang khusus, kebanyakan dari kita selama 40-an dan 50-an menjadi "anggota senior" di dunia kita sendiri, betapapun besar atau kecilnya mereka. Kita bertanggung jawab tidak hanya untuk pekerjaan kita sendiri dan mungkin pekerjaan orang lain, tetapi juga untuk pengembangan generasi dewasa muda yang akan segera memasuki generasi dominan.

### 2.3 Hubungan Antar Variabel

Peneliti melakukan wawancara terhadap 114 subjek dengan membagi terlebih dahulu sesuai tingkat usia dalam teori Levinson, yakni 17-22 tahun berjumlah 44 Subjek, 23-28 tahun berjumlah 26 Subjek, 29-33 tahun berjumlah 7 Subjek, 34-45 tahun 0 Subjek dan 46-56 tahun berjumlah 41 Subjek. Peneliti mengajukan pertanyaan terkait dengan perubahan yang sedang dilakukan oleh manajemen Perusahaan yakni terkait Perubahan Sistem Proses Bisnis (SAP), Perubahan dan perbaikan media Knowledge Management dan Program Inovasi. Dari hasil wawancara tersebut terdapat kecenderungan bahwa Subjek dengan rentang usia 17-22 tahun tidak tahu terhadap perubahan tersebut, Subjek dengan rentang usia 23-38 tahun cukup tertarik dengan perubahan, Subjek dengan rentang usia 29-33 tahun antusias terhadap perubahan dan siap menjalankan program perubahan, Subjek dengan rentang usia 46-56 tahun mempunyai komitmen yang bagus namun rendah dalam implementasi. Secara umum terhadap perubahan yang sedang dijalankan terdapat respon yang berbeda diantara tingkat usia karyawan.

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Menurut Robbins (2017: 415) perlawanan terhadap perubahan yang bersumber dari individu, pada poin (a) adalah Kebiasaan.

“Untuk mengatasi kerumitan kehidupan, maka kita akan bersandar pada kebiasaan atau tanggapan-tanggapan yang terprogram, ketika menghadapi perubahan, maka kecenderungan ini akan memberikan tanggapan dalam cara-cara yang biasa kita lakukan menjadi sebuah sumber perlawanan.”

Peneliti mengaitkan *Pertama*, dari hasil wawancara, dimana terdapat respon yang berbeda berdasarkan tingkat usia. *Kedua*, teori Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah yang salah satunya dipengaruhi oleh karakteristik individu yang diminta untuk berubah yang terlibat di dalam suatu perubahan. *Ketiga*, menurut teori Robbins (2017: 415) yang menyatakan bahwa, “Perlawanan terhadap perubahan yang bersumber dari individu adalah kebiasaan. Artinya ketika menghadapi perubahan, maka kecenderungan ini akan memberikan tanggapan dalam cara-cara yang biasa kita lakukan yang akan menjadi sebuah sumber perlawanan.”

Oleh karena itu, terdapat keterikatan langsung antara kesiapan untuk berubah dengan karakteristik individu yang terimplementasikan dalam kebiasaan-kebiasaan individu tersebut dalam merespon suatu tindakan. Dalam kaitannya dengan karyawan, maka teori perkembangan dari Levinson (1986) 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.

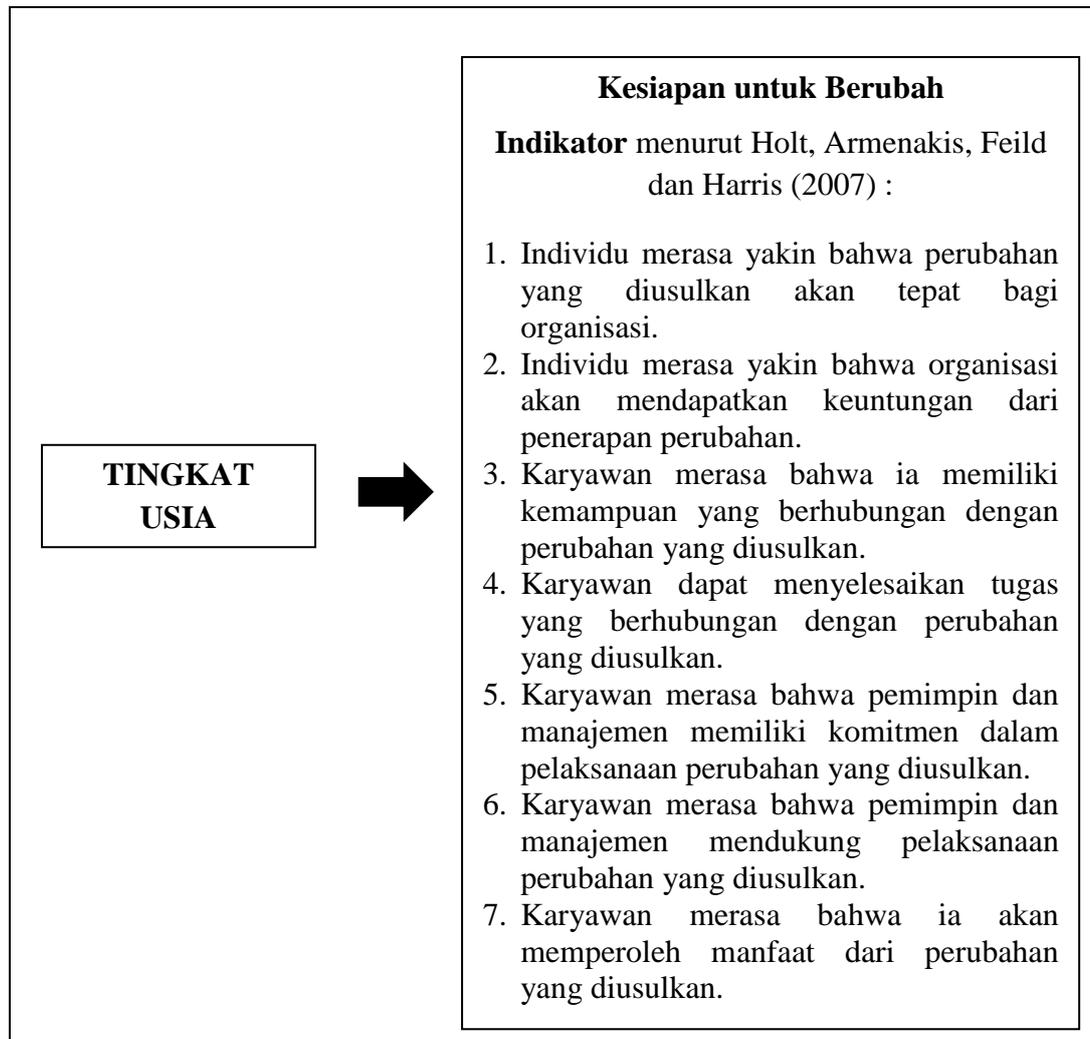
Pada usia 17-22 tahun. Pada usia ini individu cenderung memiliki hasrat hidup mandiri untuk lepas dari bantuan ekonomi orang tua akan tetapi

secara mental, individu belum memiliki tanggung jawab penuh sehingga untuk bisa mewujudkan keinginan tersebut, individu mempersiapkan diri dengan cara menimba ilmu dan keahlian melalui pendidikan formal ataupun pendidikan nonformal. Masa yang kedua yaitu masa memasuki struktur kehidupan dewasa awal yang terjadi pada usia 22-28 tahun. Pada usia ini individu memilih dan menekuni karir sesuai dengan minat-bakat dan kemampuannya akan tetapi terkadang ditemukan adanya ketidakmantapan dalam menekuni pekerjaan, (misalnya, karena faktor penerimaan besarnya gaji, ketidakpuasan kerja) sehingga individu sering mengambil keputusan pindah atau berganti pekerjaan ke tempat lain. Sedangkan pada fase ketiga adalah masa usia transisi 30-an yang terjadi pada usia 28-45 tahun. Pada usia ini, secara prinsip sama pada masa sebelumnya, yaitu individu masih tetap membangun karir pekerjaan dan membentuk kehidupan keluarga, serta berkarya untuk membangun struktur kehidupan berikutnya. Sedangkan pada fase kedua yakni fase puncak dewasa awal terjadi pada tahun 33-45 tahun, yang terperinci menjadi beberapa tahapan usia yaitu masa puncak kehidupan dewasa awal yang terjadi pada tahun 33-40 tahun. Pada usia ini Individu merasa mantap atau memantapkan diri dengan pilihan pekerjaannya saat ini karena menanggung kehidupan keluarga sehingga individu memperkuat komitmen (tekad) untuk membangun karier pekerjaan sedangkan pada masa transisi dewasa menengah, yang terjadi pada usia 40-45 tahun. Pada masa ini, individu telah meniti karier pekerjaan sampai mencapai posisi penting sebagai ahli atau pimpinan (kepala, manajer, direktur). Lalu, pada fase ketiga adalah

fase dewasa tengah, yang terjadi pada usia 45-65 tahun. Pada fase ini, individu bertanggung jawab tidak hanya untuk pekerjaan kita sendiri dan mungkin pekerjaan orang lain, tetapi juga untuk pengembangan generasi dewasa muda yang akan segera memasuki generasi dominan.

Dari perbedaan karakteristik dan kebiasaan yang dimunculkan dalam tingkat usia sesuai teori perkembangan Levinson (1986) maka Peneliti melihat terdapat keterkaitan antara kesiapan untuk berubah dengan tingkat usia.

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis

Menurut Margono (2010: 67-68) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi tingkat kebenarannya (Margono, 2010). Hipotesis penelitian ini adalah ada atau tidak perbedaan kesiapan untuk berubah karyawan Direktorat PT Petrokimia Gresik ditinjau dari usia.