

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI INDIVIDUAL PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI PT. ALAMJAYA WIRASENTOSA KOTA GUNUNGSITOLI

by Waruwu Try Wahyuni Ayu

Submission date: 11-Dec-2023 09:26PM (UTC-0500)

Submission ID: 2256309448

File name: SKRIPSI_ANALISIS.docx (194.68K)

Word count: 11896

Character count: 79015

1
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI
INDIVIDUAL PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI
PT. ALAMJAYA WIRASENTOSA KOTA
GUNUNGSITOLI

SKRIPSI



Oleh:

TRY WAHYUNI AYU WARUWU
NIM : 2319504

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NIAS

T.A 2023

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan kegiatan organisasi agar mencapai tujuannya maka suatu organisasi mempekerjakan karyawan yang memiliki keahlian di bidang masing-masing dan tentunya memiliki latar belakang yang berbeda-beda. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin untuk dapat menyatuhkan persepsi karyawan yang saling berbeda pendapat satu sama lain. Sementara itu, dalam organisasi tentu adanya suatu perubahan yang dilakukan agar dapat berkembang menjadi lebih baik dalam memajukan kinerja suatu organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam prilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, serta perubahan dalam cara berpikir dan bersikap.

Proses menerapkan perubahan pada organisasi tidak selalu sukses, ada banyak hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan terbesar yang sering ditemukan adalah adanya resistensi (penolakan) anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Resistensi individual pada perubahan merupakan penolakan yang muncul pada individu terhadap adanya perubahan dalam suatu organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi adanya resistensi atau penolakan yaitu kebiasaan, rasa aman, ekonomi, rasa takut dan persepsi selektif. Dijelaskan dalam e-Jurnal berjudul Memahami dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan oleh Vitalis Tarsan (2018), resistensi atau penolakan adalah sikap atau tindakan yang menentang, melawan, menampik, atau menghalau suatu tekanan/ perintah/ anjuran yang datang dari luar. Pada saat ini, perkembangan menjadi tuntutan bagi semua organisasi dalam bidang manapun, dan perkembangan inovasi serta pola pikir setiap individu dalam menanggapi perubahan menjadi ukuran bagaimana organisasi dapat

berkembang. Sementara itu faktor resistensi menjadi faktor penghambat yang harus dihindari karena dapat terjadi pada siapapun terutama secara individu yang mempengaruhi kelompok untuk tetap diam atau tidak melakukan perubahan sehingga dalam proses perubahan menuju perkembangan tersebut tidak akan terlaksana.

Perbedaan persepsi atau pola pikir dari individu-individu tersebut menjadi pemicu faktor resistensi yang mempengaruhi kelompok hingga berdampak pada penolakan perubahan dalam organisasi. Sama seperti organisasi pada umumnya yang mempekerjakan karyawannya dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda sehingga, resistensi dapat masuk dalam lembaga ini karena adanya perbedaan dasar keyakinan, kebudayaan dan kebiasaan dari setiap karyawan yang berasal dari daerah atau wilayah yang berbeda-beda, yang dapat mempengaruhi proses perubahan dan pertumbuhan lembaga tersebut.

PT Alamjaya Wirasentosa adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor barang yang berpusat di Medan, Sumatera Utara. Pada depo Nias, Kota Gunungsitoli telah dilakukan pergantian pimpinan, berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti dan beberapa informasi yang didapatkan, terjadinya pergantian tersebut tentu ada beberapa hal yang diperbaharui atau berubah untuk memajukan aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan salah satunya pertukaran jalur penjualan yang dilakukan oleh para salesman yang dilakukan secara terus menerus mungkin hal ini merupakan hal yang biasa dilakukan dalam sistem penjualan tetapi tetap saja dapat menimbulkan resistensi secara individual ,hari kerja yang bertambah dikarenakan adanya target yang harus dicapai dan juga untuk memenuhi keinginan konsumen, sementara kita ketahui sekarang ini ada banyak pesaing yang baru seperti minimarket yang gencar dalam membuka tempat dimana-mana.

Perubahan bagi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kekuatan dari luar dan kekuatan dari dalam organisasi itu sendiri Kusworo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae, 2021:11-12). Harus diakui bahwa setiap upaya perubahan, selalu dihadapkan dengan adanya penolakan. Ada berbagai

macam alasan mengapa para bawahan ataupun organisasi itu sendiri menolak perubahan antara lain, Sumber daya manusia belum siap atau tidak mampu, terutama berkaitan dengan skill untuk melakukan perubahan, ketidaksiapan akan hal-hal baru, ataupun adanya konflik internal yang belum diselesaikan. Seperti yang dikatakan oleh Kusworo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggal, 2021:11-12)

Anastasia Tumpia, dkk,(2022) juga melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Deskriptif Faktor-faktor Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan“ hasil dari penelitian ini adalah Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori. Pemimpin harus memahami resistensi terhadap perubahan yang terjadi dalam kelompok organisasi.

Sementara yang terjadi, para pemimpin tidak mengetahui bahwa adanya sikap resistensi dari para karyawan kerana adanya perubahan yang terjadi. Terkadang para bawahan menganggap perubahan yang ingin diwujudkan terlalu sulit yang disodorkan oleh pimpinan. Seperti yang ditemukan pada tempat penelitian sikap resistensi karyawan yaitu dengan tidak ikut pada saat *morning briefing* yang dilakukan, bermalasan dalam mencapai target penjualan dengan alasan wilayah penjualan yang sulit, tidak mengantarkan barang pada saat diluar jam kerja misalnya pada hari sabtu sehingga terjadinya keterlambatan pengantaran barang kepada konsumen dan tidak ikut member solusi terhadap hal yang menjadi masalah dalam timbulnya sikap resistensi dari karyawan tersebut.

Sementara untuk melakukan semua perubahan mereka para karyawan dituntut bekerja lebih keras, lebih lama, lebih serius, , dan lebih disiplin. Terkadang tidak diberi ruang untuk menikmati pekerjaan. Sebaliknya, mereka terlalu banyak meluangkan waktu dan energi untuk melakukan perubahan. Sehingga banyak bawahan menolak kehadiran akan perubahan dan tidak nyaman atas perubahan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi **“Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Organisasi Di PT. Alamjaya Wirasantosa Kota Gunungsitoli”**

1.2 Fokus Penelitian

Pada penelitian ini penulis membuat fokus penelitian guna menghindari terjadinya pelebaran pokok masalah supaya penelitian tersebut lebih terarah serta memudahkan dalam pembahasan dan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Berdasarkan uraian diatas maka penulis membuat batasan masalah dengan fokus pada “Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan Organisasi Di PT. Alamjaya Wirasantosa Kota Gunungsitoli.”

1.3 Rumusan Masalah

Menurut Sugiyono (2015: 228) rumusan masalah merupakan bentuk pertanyaan yang dapat memandu peneliti untuk mengumpulkan data di lapangan. Ketika menyusun sebuah rumusan masalah harus memperhatikan teknik perumusan masalah. Sehingga dalam melaksanakan penelitiannya tidak mengalami kesalahan atau kegagalan.

Yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perubahan organisasi pada PT. Alamjaya Wirasantosa, Kota Gunungsitoli?”
2. Bagaimana resistensi individual yang terjadi pada karyawan karena adanya perubahan organisasi pada PT. Alamjaya Wirasantosa, Kota Gunungsitoli?

1.4 Tujuan Penelitian

Yang menjadi tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui bagaimana perubahan organisasi pada PT. Alamjaya Wirasantosa, Kota Gunungsitoli?”

2. Untuk mengetahui bagaimana resistensi individual yang terjadi pada karyawan karena adanya perubahan organisasi pada PT. Alamjaya Wirasentosa, Kota Gunungsitoli?

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan berguna terhadap sumbangan pemikiran mengenai factor yang menyebabkan timbulnya resistensi individual terhadap proses perubahan manajemen.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah untuk mengimplementasikan pengetahuan yang didapat selama aktif dibangku kuliah dan juga sebagai persyaratan untuk melanjutkan tugas akhir.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi untuk bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengatasi resistensi yang terjadi pada karyawan.

3. Bagi Kampus Universitas Nias,

Manfaat penelitian ini bagi kampus Universitas Nias adalah sebagai pengembangan materi pembelajaran dan meningkatkan reputasi kampus melalui hasil dari penelitian yang berpengaruh terhadap masyarakat luas.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menambah informasi untuk dijadikan bahan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Resistensi

Santosa dan Koesmantoro (2015) mengatakan Resistensi atau yang disebut juga penolakan terhadap perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu. Ancaman tersebut bisa saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi.

Pengertian Resistensi menurut pendapat beberapa para ahli :

1. Resistensi terhadap perubahan menurut Oreg (2003) adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak open mind).
2. Herskovitch (dalam Boohene & Williams, 2012) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai perilaku karyawan yang dimaksudkan untuk menghindari perubahan dan atau mengganggu suksesnya penerapan perubahan dalam bentuk tertentu.

Jadi, Resistensi merupakan hal yang muncul atau sikap yang menunjukkan penolakan saat perubahan yang dilakukan dianggap mengancam suatu hal yang berhubungan dengan kepentingan individu maupun kelompok.

2.1.2 Resistensi Individual

a) Pengertian Resistensi Individual

Resistensi individual pada transformasi organisasi merupakan penolakan yang muncul pada individu terhadap adanya perubahan dalam suatu organisasi.

Jhon C. Maxwell, dalam Kasali (2010), sebagaimana dikutip dalam Tarsan (2018) menegaskan bahwa ada berbagai alasan mengapa manusia enggan untuk berubah, yaitu:

- a. Perubahan tersebut bukan datang dari orang tersebut;
- b. Gangguan terhadap rutinitas;
- c. Perubahan menimbulkan ketakutan-ketakutan terhadap sesuatu yang baru;
- d. Perubahan menimbulkan rasa takut akan kegagalan;
- e. Perubahan yang diberikan terlalu besar;
- f. Cara berpikir yang negatif;
- g. Para pengikut tak punya respek pada pimpinanya.
- h. Kecemasan seorang atasan;
- i. Perubahan berarti bisa kehilangan sesuatu;
- j. Perubahan menuntut tambahan komitmen;
- k. Berpikir sempit; dan
- l. terperangkap oleh tradisi.

b) Penyebab Resistensi Individual

Resistensi individu terjadi ketika karyawan menolak perubahan berdasarkan persepsi, kepribadian, dan kebutuhan unik mereka. Hal-hal seperti keamanan kerja, kebiasaan, dan faktor ekonomi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap resistensi individu.

Beberapa penyebab terjadinya resistensi individual

1. Ketidakpercayaan dan kurang percaya diri

Ketika karyawan tidak percaya atau merasa percaya diri pada orang yang melakukan perubahan, penolakan mereka terhadap perubahan bisa menjadi penghalang besar. Penasihat perubahan dan penulis Rick Maurer percaya bahwa kurangnya kepercayaan pada pembuat perubahan adalah salah satu penyebab resistensi perubahan internal yang paling diabaikan dalam organisasi perusahaan. 3 Tingkat Resistensi terhadap Perubahan menurut Maurer adalah: Saya tidak mengerti, saya tidak menyukainya, dan saya tidak menyukai Anda. Betul sekali — orang mungkin tidak menolak perubahan itu sendiri,

melainkan orang yang membuat perubahan tersebut. Tentu saja, “Anda” tidak selalu merujuk pada pembuat perubahan secara spesifik. Bisa juga seseorang yang diwakili oleh pembuat perubahan, seperti kantor pusat perusahaan atau CEO yang tidak berwajah.

2. Respon Emosional

Mengubah status quo adalah hal yang rumit dan orang cenderung bereaksi secara emosional terhadap gangguan terhadap rutinitas mereka. Ini adalah respons yang wajar dan tidak bisa dihindari. Menepisnya hanya akan menimbulkan perlawanan yang lebih kuat. Gunakan model manajemen perubahan yang berfokus pada reaksi emosional terhadap perubahan, seperti Kurva Perubahan Kübler-Ross atau Model Transisi Jembatan, untuk mengurangi penyebab umum penolakan terhadap perubahan ini. Kedua model tersebut menyadari bahwa perubahan dapat menimbulkan perasaan kehilangan dan kesedihan. Oleh karena itu, para pembuat perubahan harus siap mengelola emosi ini dan menggerakkan masyarakat untuk menerima perubahan. Mulailah dengan melatih para pemimpin perubahan untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan dengan empati, dengan mengakui bahwa orang-orang mungkin memiliki reaksi emosional yang beragam. Beberapa bahkan mungkin melewati langkah-langkah dalam Kurva Perubahan Kübler-Ross, kembali ke kebiasaan lama, atau mengalami reaksi negatif berkali-kali selama masa transisi. Untuk mengelola reaksi-reaksi ini, para pemimpin perubahan harus menjelaskan dengan jelas perlunya perubahan dan juga mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari mereka yang terkena dampaknya. Orang ingin merasa didengarkan. Perjelas bahwa pendapat mereka sangat berharga dalam proses perubahan.

Pemimpin perubahan juga harus sering memeriksa untuk memberikan dukungan, mengumpulkan masukan tambahan, dan mendorong masyarakat agar menerima dan mengadopsi perubahan.

3. Kurangnya pelatihan dan sumber bantuan

Penolakan terhadap perubahan sering kali muncul ketika karyawan merasa tidak siap untuk beradaptasi dan mengadopsi proses baru karena kurangnya orientasi, pelatihan peningkatan keterampilan, dan sumber daya dukungan pengguna akhir untuk memandu mereka melalui kurva pembelajaran awal dan titik-titik hambatan dalam proses baru, struktur tim, atau implementasi perangkat lunak. Untuk mengatasi hambatan internal akibat kurangnya pelatihan karyawan dan sumber daya dukungan, organisasi harus:

Memberikan orientasi, pelatihan ulang keterampilan, dan peningkatan keterampilan. Saat melakukan perubahan, ciptakan program pelatihan karyawan komprehensif yang memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk menavigasi transisi dengan sukses, baik perubahan proses baru atau peningkatan ke aplikasi perusahaan baru seperti CRM atau ERP.

Memungkinkan karyawan dengan sumber daya dukungan swadaya. Karyawan akan menghadapi masalah, dan perubahan anda kemungkinan besar bersifat kontekstual hingga mereka tidak dapat menemukan sumber bantuan yang diperlukan melalui penelusuran Google sederhana. Berikan dokumentasi menyeluruh tentang proses baru, atur jam kerja dengan pemimpin perubahan, dan aktifkan pengguna akhir Anda dengan sumber daya dukungan layanan mandiri. Self Help terintegrasi dengan dokumentasi proses Anda, tautan

pihak ketiga, LMS, video tutorial, dan sumber daya dukungan lainnya serta melapisi aplikasi digital Anda – memungkinkan karyawan menerima bantuan kontekstual pada saat dibutuhkan.

Mengalokasikan sumber daya dengan tepat. Pastikan sumber daya yang memadai, seperti teknologi, peralatan, dan anggaran, dialokasikan untuk mendukung upaya perubahan. Hal ini membantu karyawan merasa diberdayakan dan yakin akan kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan secara efektif. Perusahaan juga harus berinvestasi pada tim TI internal untuk membantu mendukung pengguna akhir ketika mereka menghadapi masalah. Hal ini mencakup penganggaran untuk anggota tim TI yang berdedikasi untuk masalah dukungan internal, serta alat pemberdayaan digital seperti platform adopsi digital .

4. Takut Gagal

Orang tidak akan mendukung suatu perubahan jika mereka tidak yakin dengan kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Ketika orang merasa terancam oleh kekurangan mereka (nyata atau khayalan), mereka melindungi diri dari kegagalan dengan menolak perubahan. Model ADKAR memiliki dua tujuan untuk mengatasi ketakutan akan kegagalan: pengetahuan dan kemampuan. Pengetahuan adalah tentang pelatihan yang efektif. Tujuannya adalah untuk memberikan masyarakat alat yang mereka perlukan untuk memfasilitasi perubahan, termasuk alat yang diperlukan untuk menangani transisi. Ambil contoh perubahan teknologi – jika perusahaan Anda mengintegrasikan sistem perangkat lunak baru, karyawan harus mengetahui cara memindahkan informasi yang ada ke dalamnya, serta cara memanfaatkan sistem baru secara maksimal di masa depan. Kemampuan lebih pada kepercayaan diri. Setelah pelatihan,

masyarakat perlu merasa nyaman menerapkan pengetahuan yang telah mereka peroleh. Berikan karyawan pengalaman langsung yang cukup untuk mengembangkan dan menguji keterampilan baru mereka sebelum meluncurkan perubahan sepenuhnya.

5. Komunikasi perubahan yang buruk

Kunci komunikasi manajemen perubahan yang baik adalah menciptakan percakapan yang aktif. Ketika Anda berbicara dengan orang lain dan bukan dengan orang lain, Anda pasti akan mendapat penolakan dan penolakan terhadap perubahan. Mulailah dengan membuat rencana komunikasi perubahan. Sebelum memulai perubahan, Anda harus merencanakan beberapa tindakan komunikasi, seperti pengumuman perubahan, diskusi kelompok kecil, pertemuan empat mata, dan metode untuk mengumpulkan umpan balik. Saat berbicara dengan karyawan tentang perubahan, jawablah pertanyaan, “Apa manfaatnya bagi saya?” (WIIFM) dan “Apa artinya bagi saya?” (WDIMTM). Ketika Anda mengatasi permasalahan individu, Anda meningkatkan keterlibatan mereka. Masyarakat ingin tahu bagaimana perubahan ini akan berdampak pada mereka secara spesifik dan apa yang perlu mereka lakukan untuk menerapkan dan memantapkan perubahan tersebut. Selain itu, memberikan motivasi terus menerus sepanjang proses perubahan sangatlah penting. Teori Perubahan 8 Langkah Kotter menyoroti pentingnya fokus pada kemenangan jangka pendek pada langkah keenam dari delapan langkah proses perubahan. Ketika karyawan dihargai atas upaya mereka, hal ini akan membangun antusiasme dan keinginan mereka untuk mendukung perubahan

6. Jadwal waktu yang tidak realistis

Temukan keseimbangan antara menciptakan rasa urgensi dan memberikan waktu untuk transisi. Jangan memaksakan perubahan terlalu cepat – ketika Anda memaksakan diri terlalu keras untuk mewujudkan perubahan, Anda akan mudah mendapatkan visi yang sempit dan mengabaikan elemen penting dari rencana perubahan Anda . Mulailah dengan jadwal implementasi perubahan. Petakan setiap tindakan dan tetapkan tenggat waktu sehingga Anda memiliki gambaran umum tentang berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk keseluruhan transformasi. Seringkali, merancang jalur antara keadaan saat ini dan adopsi perubahan membantu Anda mengidentifikasi langkah-langkah tambahan yang diperlukan untuk memfasilitasi transisi. Tentu saja, Anda tidak perlu takut untuk melakukan penyesuaian. Jika tim Anda memerlukan lebih banyak waktu untuk memahami perubahan atau ingin mendapatkan manfaat dari pelatihan manajemen perubahan tambahan , wujudkanlah.

7. Budaya dan norma organisasi

yang ada Penolakan terhadap perubahan sering kali terjadi ketika budaya dan norma perusahaan yang ada sudah mengakar kuat dalam suatu organisasi, sehingga menghambat penerimaan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, seperti proses baru, kepemimpinan, struktur tim, atau teknologi.

2.2.3 Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi dalam perubahan juga menjadi sumber konflik yang terjadi pada perubahan. Sebagai contoh, resistensi terhadap sebuah rencana reorganisasi atau perubahan dalam sebuah lini produk dapat menyebabkan munculnya perdebatan tentang manfaat ide tersebut dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Akan

tetapi, ada segi negative dari resistensi terhadap perubahan. Resistensi tersebut menghambat penyesuaian dan kemajuan.

2.1.2 Indikator Resistensi

Menurut Robbins factor-faktor yang menyebabkan terjadinya resistensi dari karyawan terhadap perubahan diantaranya :

1. **Habit Atau Kebiasaan**, yang dimaksud adalah habit untuk mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Sebagai contoh dulu di tahun 96 kebawah kita sudah terbiasa belajar dan mengajar dengan *software* yang serba *Under Dos*, sesuai dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat diperkenalkanlah *software-software* yang berbasis *Under Windows*. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra.
2. **Rasa Aman**. Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri). Baik promosi, restrukturisasi, rotasi, sistem mutasi, Tugas Struktural dan Fungsional, PHK secara langsung/tidak langsung yang ada di dalam suatu institusi jelas berimplikasi pada karyawan itu sendiri, resistensinya adalah karyawan baik individu ataupun komunitas akan melakukan “perlawanan”, sinisme yang ditujukan kepada pengambil kebijakan selaku konseptor perubahan itu sendiri. “Hujatan, cercaan, makian” dari kadar rendah sampai tinggi baik dalam bentuk unjuk “gigi” ataupun unjuk rasa sebagai akumulasi dari kekecewaan para resisten tersebut.
3. **Factor Ekonomi**. Level atau gradasi dari factor ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Barang kali motif ini yang paling banyak muncul dari kasus-kasus resistensi terhadap perubahan. Hal ini wajar karena dilihat dari sudut pandang organisasi, salah satu factor penting dari perubahan adalah efisiensi, *cutting cost*. Meskipun tidak selalu, efisiensi sering berdampak pada turunnya penerimaan karyawan. Di setiap Institusi atau pada institusi sering dijumpai promosi jabatan, bahkan tidak jarang hal ini menjadi *head line* (factor pembicaraan) pada setiap kesempatan baik iming-iming dari atasan dalam berbagai rapat sampai pada

bisik-bisik factor kita dalam melepas kepenatan dan kejenuhan. Idealnya promosi jabatan adalah perbaikan status ekonomi, namun dirasa tanggungjawab yang dibebankan tidak seimbang dengan penyesuaian salary (*income*).

4. Takut Terhadap Ketidaktahuan (*far of the unknown*). Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidakpastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu-situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak diapahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksiasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan. Satu contoh perubahan dari sistem manual ke komputerisasi (mesin tik-PC), *Upgrading Software*, *Upgrading Hardware* dengan teknologi terkini, ini memungkinkan munculnya resistensi dari karyawan karena kekhawatiran terancam mutasi, stagnas, perampangan karyawan bahkan sampai dirumahkan. Program-program perubahan dibidang teknologi dan komputerisasi ini biasanya mendapat resistensi dengan factor ketidaktahuan.
5. Persepsi Selektif. Manusia sebagai makhluk yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya (Wolberg, 1967). Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, dia akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

2.1.2 Indikasi Penolakan

Dalam praktiknya, ada berbagai macam indikasi yang menunjukkan adanya penolakan terhadap proses perubahan organisasi. Menurut Wibowo (2008:133), sebagaimana dikutip Tarsan

(2012:64), seseorang akan memperlihatkan resistensinya terhadap perubahan dengan berbagai cara, antara lain:

1. Menurunkan produktivitasnya, sambil mereka menggunakan waktu untuk mencari informasi tentang perubahan atau sekedar menggerutu.
2. Sering menahan langkah mereka dan berusaha memperlambat perubahan sedapat mungkin yang bisa mereka lakukan.
3. Menunjukkan tidak ada antusiasme untuk belajar atau berlatih mengenai prosedur baru.
4. Meningkatkan kemangkiran dalam usaha menghindari proses perubahan bersama, sebagian lain diminta mengambil cuti sebab mereka benar-benar menjadi sakit stress karena perubahan.

2.2 Perubahan

Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae (2021:2) ¹⁰ Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun. Perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut member pengaruh yang besar. Perubahan mencakup aspek yang sempit maupun aspek yang sangat luas. Perubahan selalu berhubungan dengan jangka waktu dan keadaan. Perubahan juga bagian yang penting dari manajemen, dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuan memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi. Rona Tanjung, S.Kom., M.Si., dkk (2021), adapun yang menjadi proses perubahan yaitu :

- ¹³ 1. Mencairkan: melibatkan penghancuran cara normal orang yang melakukan sesuatu memutuskan pola, kebiasaan, dan rutinitas sehingga orang siap menerima alternative baru (Hersey, Blanchard) atau mengurangi kekuatan untuk mengurangi status quo, menciptakan kebutuhan akan perubahan, meminimalisasi tantangan terhadap perubahan seperti memberikan masalah proaktif. Contoh: refreasing, kegiatan-kegiatan baru.
2. Memindahkan : menegmbangkan perilaku, nilai dan sikap yang baru.
3. Membekukan kembali : akan terjadi jika perilaku baru sudah menjadi bagian dari kepribadian seseorang. Dengan cara memperkuat, mengevaluasi, dan membuat orang modifikasi konstruktif.

2.2.1 Faktor-Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan bagi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kekuatan dari luar dan kekuatan dari dalam organisasi itu sendiri Kusworo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggal, 2021:11-12)

1. Factor Internal

1. Keputusan manajer puncak

Keputusan manajer puncak untuk mempercepat proses pertumbuhan akan mempengaruhi visi maupun misi organisasi, sehingga setiap keputusan akan mengarah pada berbagai tindakan untuk melakukan perubahan.

2. Teknologi yang digunakan

Setiap adanya keputusan manajer puncak yang berujung pada tindakan perubahan harus didukung oleh teknologi maupun peralatan modern untuk menggantikan peralatan atau teknologi lama yang tidak lagi relevan dengan keputusan yang dihasilkan.

3. Perubahan budaya kerja

Kebiasaan dan pola kerja tradisional, tentunya tidak dapat dipertahankan, ketika organisasi melalui pimpinan puncak memutuskan untuk merubah operasi dari organisasi.

2. Faktor Eksternal

1. Meningkatnya biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh setiap individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Kelangkaan sumber daya.
3. Kebijakan politik yang selalu berubah .
4. Tingginya suku bunga yang dipatok oleh perbankan.
5. Munculnya kopetitor baru dengan produk yang berkualitas serta teknologi yang modern .
6. Selera dan permintaan konsumen yang selalu berubah.
7. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat.

2.2.2 Jenis-Jenis Perubahan Organisasi

1. Perubahan Alamiah (*natural change*)

Salah satu bentuk perubahan alamiah adalah perubahan yang terjadi pada perilaku manusia. Perilaku manusia akan selalu berubah, dan sebagian perubahan itu terjadi karena kejadian yang alamiah pula. Contoh si A mengalami perubahan perilaku seiring bertambahnya usia.

2. Perubahan Terencana (*planned change*)

Merupakan perubahan rutin dan berulang, serta diprediksi dan dikendalikan. Untuk melakukan perubahan terencana dapat melalui 4 fase Wibowo (dalam Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae, 2021:18) yaitu fase pertama eksplorasi, dimana dalam fase ini organisasi menggali dan memutuskan untuk membuat perubahan secara spesifik. Yang kedua adalah fase perencanaan, dimana dalam fase ini organisasi mengumpulkan dan mengdiagnosa informasi dan mencari tahu masalah, menentukan tujuan perubahan, mendesain tindakan serta strategi yang tepat untuk mencapai tujuan perubahan. Fase ketiga adalah fase tindakan, dimana dalam fase ini dilakukan implementasi atas rencana yang telah dibuat, mengontrol dan mengevaluasi proses dan hasil implementasi tersebut, dan yang keempat adalah fase integrasi. Dalam fase ini dilakukan konsolidasi dan stabilitas perubahan.

3. Perubahan Fundamental

Perubahan ini biasanya besar dan secara dramatis mempengaruhi operasi dan masa depan organisasi. Contohnya seperti hasil dari proses reengineering yang secara umum mengubah cara beroperasi. Perubahan ini merupakan perubahan strategic, visioner dan transformasional.

5 Jenis Perubahan Organisasi Dan Contoh Pelaksanaannya

Dalam berorganisasi, ada berbagai hal yang akan kita jumpai. Misalnya, pergantian karyawan, angkatan kerja baru, atau pembentukan divisi baru.

Bahkan pemimpin dapat melakukan perubahan organisasi untuk merespon situasi terkini. Berikut ini jenis perubahan organisasi dan contoh pelaksanaannya :

1) Perubahan transformasional

Perubahan juga memengaruhi beberapa aspek perusahaan, meski tidak semua perubahan bersifat transformasional. Jadi, ada kemungkinan perubahan mengganggu kegiatan bisnis

dalam jangka waktu tertentu. ⁵ Jika organisasi menginginkan hasil maksimal, Anda dan tim perlu mengidentifikasi tujuan akhir serta merencanakan pencapaian. Persiapkan pula manajemen perubahan yang berkelanjutan.

Contoh:

1. Memperbarui misi organisasi

Ketika organisasi berubah, sebaiknya Anda dan tim memperbarui misi organisasi. Misi ini berfokus untuk meningkatkan tujuan organisasi.

2. Memperkenalkan teknologi baru

Perubahan transformasional dapat berupa memperkenalkan teknologi baru. ahaan akan menggunakan HRIS, maka tim HR harus menjelaskan alasan penggunaan layanan tersebut dan cara menggunakannya.

3. Pelatihan keterampilan baru

Jika Anda ingin memperbaiki kinerja karyawan dalam strategi perubahan organisasi, jalankan pelatihan keterampilan baru.

Pelatihan ini mendukung pertumbuhan karyawan. Jika ia cakap dalam keterampilan, kemungkinan ia dapat mendukung perkembangan organisasi melalui kinerjanya.

- 2) Perubahan structural

⁵ Perubahan structural atau menyeluruh akan membawa perubahan besar dalam hierarki manajemen, tim, hingga tanggung jawab termasuk karyawan.

Contoh:

1. Merger dan akuisisi

Contoh paling umum dari perubahan struktural ialah merger dan akuisisi. Kondisi ini mengakibatkan reduksi peran, mengubah peran dan tanggung jawab, hingga memberikan pelatihan karyawan. Jadi, Anda perlu berkomunikasi intensif dan mendorong umpan balik dari mereka.

2. Pembentukan tim atau divisi baru

Jika manajemen membentuk tim atau divisi baru, kemungkinan akan ada pertentangan karena perubahan personel untuk mendukung tim baru. Hal itu bisa dihindari, jika Anda menjelaskan tujuan dan manfaat pembentukan tim atau divisi baru. Perubahan ini akan menyebabkan peralihan dalam bagan organisasi.

- 3) Perubahan people-centric

Perubahan *people-centric* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah satunya adalah perubahan emosional karyawan. Teori Change Curve dari Kübler-Ross menyebutkan lima tahap respon alami seseorang yang mengalami perubahan dalam hidup, yaitu penyangkalan, kemarahan, tawar-menawar, depresi, dan penerimaan.

Contoh:

1. Rekrutmen karyawan baru

Tim HR akan menggunakan platform rekrutmen end-to-end untuk mempermudah proses serta memberikan *candidate experience* yang positif.

2. Perubahan peran dan tanggung jawab

Peran dan tanggung jawab pekerjaan akan berubah dari waktu ke waktu. Untuk itu, Anda perlu memberikan pelatihan guna meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan baik.

4) Perubahan perbaikan

Perubahan perbaikan dilakukan untuk mengatasi masalah organisasi. Jenis perubahan ini mungkin tidak ideal, tetapi tak bisa dihindari.

Contoh:

1. Mengisi posisi kosong

Saat karyawan di posisi kunci mengundurkan diri, tim HR harus mencari penggantinya sesegera mungkin. Jika belum mendapatkan kandidat, Anda dapat menggunakan jasa recruitment agency atau employee referral untuk mengisi kekosongan posisi.

2. Mengatasi keluhan pelanggan

Activision, perusahaan gim, menggunakan digital tool untuk melacak percakapan media sosial dari pelanggan secara otomatis. Hasilnya, perusahaan bisa meningkatkan kepuasan pelanggan.

5) Perubahan tak terencana

Tak sedikit organisasi yang harus melakukan perubahan tak terencana. Hal ini karena perubahan yang bersifat mendadak, seperti pandemi COVID-19, bencana alam, kegagalan produk baru, dan lainnya.

Contoh:

Ketika terjadi hal yang tidak diinginkan, lalu warganet mengkritik produk atau jasa organisasi di media sosial, maka Anda wajib menjalankan beberapa perubahan.

Perubahan organisasi tak akan terjadi dalam sekejap. Ini adalah proses berkesinambungan. Manajemen bersama tim HR harus memantau proses perubahan, sehingga penyesuaian diri karyawan, kerja sama antar tim, umpan balik, respon emosional karyawan, dan peran kepemimpinan level eksekutif dapat terlihat dengan jelas.

2.2.3 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk menciptakan perubahan atau transisi di dalam perusahaan, dimana akan terjadi perubahan pada budaya perusahaan, proses internal, teknologi atau infrastruktur yang mendasari, hierarki perusahaan, atau aspek penting lainnya Rusydi Fauzan (2023:2)

Perubahan yang terjadi ini nantinya akan membawa perusahaan kepada era atau suasana baru, dimana perusahaan akan memiliki kompetensi dan keunggulan yang lebih baik.

2.2.4 Tujuan Manajemen Perubahan

Menurut Anderson dkk (2010) , smith dkk (2014), dan Cameron (2019) (dalam rusydi Anderson 2023), setidaknya terdapat tiga tujuan utama dan berbeda dalam setiap pelaksanaan manajemen perubahan di berbagai perusahaan yaitu:

1. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi atau *Transformational Change*, merupakan perubahan manajemen yang bersifat dramatis dan menyeluruh di dalam perusahaan, yang mengubah hirarki organisasi, sekaligus mengubah jenis produk dan teknologi yang akan digunakan di dalam perusahaan.

2. Perubahan Bertahap

Perubahan bertahap atau *gradual change*, merupakan perubahan yang memiliki ruang lingkup yang lebih kecil , biasanya perubahan ini terjadi pada satu bidang atau bagian

yang ada di dalam perusahaan, seperti perubahan pada produk, proses, strategi atau alur kerja di dalam perusahaan. biasanya perubahan ini dilaksanakan secara periodic dan terus-menerus.

3. Perubahan Individu

Perubahan individu merupakan perubahan yang berada di dalam diri setiap karyawan, dimana perusahaan membantu setiap karyawan dalam tumbuh, berkembang, meningkatkan potensi, untuk bisa membantu mensukseskan perubahan yang ada di dalam organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Anastasia Tumpia, Adolfina, Yantje Uhing Tahun 2022	Analisis Deskriptif Faktor-faktor Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan	Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori. Pemimpin harus memahami resistensi terhadap perubahan yang terjadi dalam kelompok organisasi. Resistensi tersebut berupa ancaman terhadap alokasi sumber daya, terhadap kekuasaan

			yang dimiliki, fokus perubahan yang terbatas, budaya yang berorientasi pada status quo, dan kelompok yang konservatif. ¹²
2	Nazmah. ¹² 2022	Pengaruh Perubahan Kebijakan Organisasi Terhadap Sikap Resistensi Pada Karyawantahun	Dari data terdapat berpengaruh positif terhadap sikap resistensi karyawan dengan total pengaruh sebesar 43,3%. Pengaruh positif ini bermakna semakin tinggi perubahan kebijakan organisasi maka akan berpengaruh terhadap sikap resistensi karyawan, sedangkan 56,7 % sikap resistensi karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti. ²
3	Rifka Amelia Laihad Victor P.K. LengkongRegina T. Saerang. 2019	Analisis Faktor-Faktor Yang Mnyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado	Menurut hasil penelitian, faktor-faktor yang menyebabkan resistensi dalam organisasi yaitu faktor Penolakan yang datang dari individu, Penolakan emosional, penolakan karena perbedaan persepsi/cara pandang, Penolakan yang dipengaruhi lingkungan/ faktor eksternal.
4	Erika Sri Wahyuni	ANALISIS RESISTENSI	Pimpinan atau manajer harus mampu

		<p>INDIVIDU MAUPUN ORGANISASI TERHADAP PERUBAHAN</p>	<p>7 memberikan motivasi kepada para anggota perusahaannya bahwa perubahan adalah kebutuhan yang mutlak dan harus dilakukan agar perubahan suatu organisasi dapat berhasil demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Pemimpin harus dapat memahami resistensi-resistensi yang terjadi secara individu dalam organisasi atau perusahaan. Resistensi individu meliputi kebiasaan/habitat, faktor ekonomi, safety/keamanan, khawatir tentang ketidakpastian, dan persepsi yang apriori.</p>
5	<p>Aktiva Zulfiany Iriyanto1 , Bonnie Soeherman2</p>	<p>11 Analisis Sikap Resistensi Karyawan PT Dian Terhadap Tranformasi Sistem Informasi Akuntansi</p>	<p>11 adanya konsumsi berupa makan siang atau uang training yang diberikan pada proses training ini diberikan, sehingga ada perbedaan saat sistem informasi mulai di implementasikan dan tidak. Manajemen perlu</p>

			<p>mengadakan meeting mingguan terkait controlling pada saat implementasi sistem informasi ini berlangsung. Dengan harapan hambatanhambatan dan masukan yang dibutuhkan selama proses implementasi dapat terfasilitasi dengan baik. Jika manajemen hanya menunggu laporan dari pihak staff administrasi ataupun pihak penyedia sistem informasi maka permasalahan pada proses implementasi sudah terjadi dulu, dan bisa dikatakan terlambat.</p>
--	--	--	--

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2023

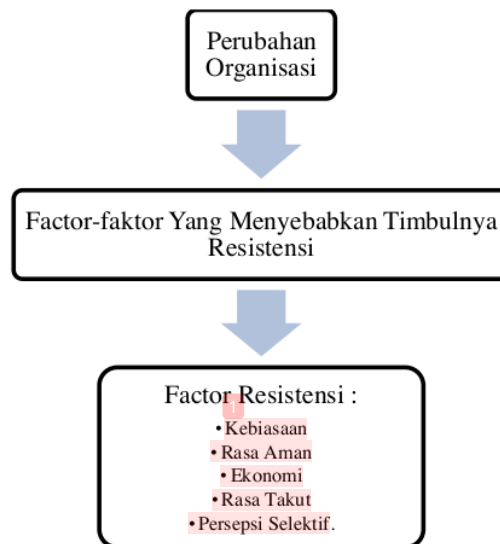
2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan diatas, adanya perubahan tidak selalu dapat diimplementasikan dengan baik bila suatu perusahaan memiliki karyawan ditunjukkan dengan adanya sikap penolakan (resistensi) . Employee merupakan sebuah istilah dalam dunia kerja yang bisa diartikan sebagai

pegawai atau karyawan, istilah ini sendiri merupakan orang yang bekerja untuk orang lain atau perusahaan dengan imbalan berupa bayaran.

Karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam menjalankan organisasi, seperti yang dikatakan oleh Schulze (2017:11) mendefinisikan Organisasi ialah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sehingga dengan adanya Resistensi (penolakan) yang ditunjukkan oleh karyawan menjadi kendala dalam menjalankan dan mencapai kinerja organisasi yang efektif.



Gambar 2.1

Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah Oleh Peneliti 2023

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian metode Kualitatif. Albi Anggito & Johan Setiawan,S.Pd (2018) mengatakan bahwa “Pengumpulan data pada suatu latar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci”. Penelitian ini sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Berdasarkan karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan and Biklen (dalam Albi Anggito & Johan Setiawan,S.Pd, 2018: 10) dapat dikemukakan yakni sebagai berikut:

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, langsung kesumber data dan penelitian adalah instrumen kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati)

3.2 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017: 39) mengemukakan bahwa “variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulan”.

Menurut Sugiyono (2017) variabel independen atau tunggal adalah variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas.

Dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel (variabel tunggal) yaitu : Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya Resistensi.

Variable penelitian faktor resistensi memiliki 5(V) indikator yaitu :

1. *Kebiasaan*
2. *Rasa Aman*
3. *Ekonomi*
4. *Rasa Takut*
5. *Persepsi Selektif.*

3.3 Lokasi Dan Waktu Penelitian

1. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli Jalan Beo, Saewe, Moawe, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian akan dilaksanakan dalam waktu bulan terhitung dari bulan april hingga bulan agustus 2023

3.1 susunan waktu penelitian.

Rencana penelitian.

Kegiatan	Jadwal (Tahun 2023)							
	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November
Pembuatan Proposal	■							
Bimbingan Proposal		■	■					
Pendaftaran Seminar				■				
Seminar				■				
Pengumpulan Data					■			
Penulisan Skripsi						■		
Bimbingan Skripsi							■	
Ujian Skripsi								■

Bagan 3.1

Rencana Penelitian

Sumber : Diolah oleh Peneliti 2023

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu :

1. Data primer, yaitu data yang bersumber dari data yang diperoleh dari informan berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada karyawan yang ada di PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli.
Maka dalam penelitian ini yang menjadi informan yaitu :
 - 1) Informan Kunci yaitu informan yang mengetahui secara mendalam permasalahan yang sedang diteliti.
 - 2) Informan Pendukung yaitu informan yang ditentukan dengan dasar pertimbangan memiliki pengetahuan dan sering berhubungan baik secara formal maupun informal dengan para informan kunci.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui studi kepustakaan, referensi, dokumen dan observasi yang diperoleh dari lokasi penelitian.

3.5 Instrumen Penelitian

Penelitian Kualitatif, peneliti mengumpulkan data berdasarkan pengamatan situasi wajar (alamiah), sebagaimana yang terjadi tanpa adanya manipulasi. Peneliti yang memasuki lapangan berhubungan langsung dengan situasi dan orang yang menjadi informan. Oleh karena itu, peneliti harus terjun secara langsung dilapangan untuk mendapatkan hasil dari wawancara yang dapat didokumentasikan dengan tertulis maupun dalam bentuk dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2020). Hal ini berarti seorang peneliti menjadi alat untuk merekam informasi selama berlangsungnya penelitian. Peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mencari serta mengumpulkan data yang diperlukan pada penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan instrument penelitian sebagai alat bantu agar kegiatan penelitian berlangsung secara sistematis dan terstruktur, dalam penelitian dilakukan beberapa antara lain sebagai berikut :

Peneliti menggunakan 3 teknik pengumpulan data yaitu :

1. Observasi
Yaitu catatan untuk mengamati langsung dengan sumber informasi tentang objek penelitian.
2. Wawancara
Yaitu catatan pertanyaan dalam bentuk daftar pertanyaan dan tidak disertai dengan pilihan jawaban.
3. Dokumentasi
Yaitu catatan keterangan atau kondisi objektif lokasi penelitian dan sampel yang diteliti dengan mencatat semua data secara langsung dari referensi yang membahas tentang objek penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pol, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2020).

Saat berada di wilayah penelitian peneliti harus menganalisis setiap orang yang diwawancara dan dapat mengambil kesimpulan, apabila data belum valid maka peneliti dapat mengembangkan pertanyaan sampai tahap tertentu, sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel.

Analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisa, data tersebut dapat diberi arti dan makna.

Hasil analisa tersebut sangat berguna dalam memecahkan masalah penulisan dan hal ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. ¹⁵ Reduksi Data (*Data Reduction*)
Mereduksi data merangkum, memilih dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
2. Penyajian Data (*Data Display*)
Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)
Kesimpulan merupakan tujuan ulang yang muncul dari data setelah di periksa yang merupakan tahap akhir dari teknik analisis data kualitatif yang bersifat sementara, dan akan berkembang atau berubah jika ditemukan bukti pendukung yang kuat. Serta mencari hubungan, persamaan dan perbedaan untuk di tarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat

⁶ PT. Alamjaya Wirasentosa merupakan perusahaan distribusi barang konsumen di Sumatera, Indonesia sejak 25 Agustus 1992. PT Alamjaya Wirasentosa merupakan perusahaan yang bertempat atau berpusat di Medan, Tanjung Morawa. Awalnya pendistribusian barang hanya mencakup Aceh dan Sumatera. Tetapi seiring berjalannya waktu melebar kesuluruh daerah Sumatera dengan produk Indofood maupun Non-Indofood.

PT. Alamjaya Wirasentosa mulai beroperasi di kota Gunungsitoli sejak tahun , karyawan pada wilayah kota gunungsitoli sebanyak 29 orang, terdiri dari pimpinan wilayah kota gunungsitoli, kadepo, 2 orang admin, 6 orang salesman, 3 orang yang menjadi kepala gudang, 16 orang yang terdiri dari sopir dan anggota mobil dan gudang, dan seorang petugas kebersihan.

Daftar Nama-Nama Karyawan

No.	Nama	Pendidikan
1	Suandy	S1
2	Aprianus Laoli	SMA
3	Indah Sari Telaumbanua	SMA
4	Sabjuter Abdi Harefa	S1
5	Oli Trisman Telaumbanua	SMA
6	Romanus Rudugo Telaumbanua	SMA
7	Anugrahman Zendrato	SMA
8	Setiaman Telaumbanua	SMA
9	Agusnius Telaumbanua	SMA
10	Doniman Telaumbanua	SMA
11	Frederikus Andika Putra Z.	S1

12	Antonius Zai	SMA
13	Agung Purnama Waruwu	SMA
14	Idaman Laoli	SMA
15	Jesman Telaumbanua	SMA
16	Jelfan Alfarin Zentrato	SMA
17	Yulianto Telaumbanua	SMA
18	Aronia Larosa	SMA
19	Berkat Jaya Waruwu	SMA
20	Anwar Zebua	SMA
21	Syukur Niatma Zentrato	SMA
22	Elfan Putra Lase	SMA
23	Yudika Telaumbanua	SMA
24	Ingati Harefa	SMA
25	Berkat Julius Waruwu	SMA
26	Eka Prayitno Waruwu	SMK
27	Syukur Nikmat Harefa	SMA
28	Temanaso Harefa	SMA
29	Oktaviani Harefa	SMA

Sumber : Data Karyawan 2023

Daftar nama-nama yang pernah menjadi pimpinan di wilayah Kota Gunungsitoli,

Tabel 4.1
Daftar Nama Pimpinan Wilayah Kota Gunungsitoli

No.	Tahun	Nama	Jabatan
1	2010-2019	Yanuari Laoli	Supervisor
2	2019-2023	Hendra Cahya	Supervisor
3	2023-sekarang	Suandy	Supervisor

Sumber : Data Olahan 2023

6 4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan adalah menjadi salah satu distributor terbesar di Indonesia. PT Alamjaya Wirasentosa terus tumbuh dengan daerah

cakupan dari aceh hingga lampung (sumatera) dengan gudang besar milik perusahaan di sumatera. Untuk mencapai sasaran visi ini PT. Alamjaya Wirasentosa akan terus melakukan pengembangan asset, peningkatan tim, penjualan serta kesejahteraan karyawan.

⁶ 4.1.3 Program Dan Rencana Perusahaan

Interaksi 5 budaya kerja PT. Alamjaya Wirasentosa :

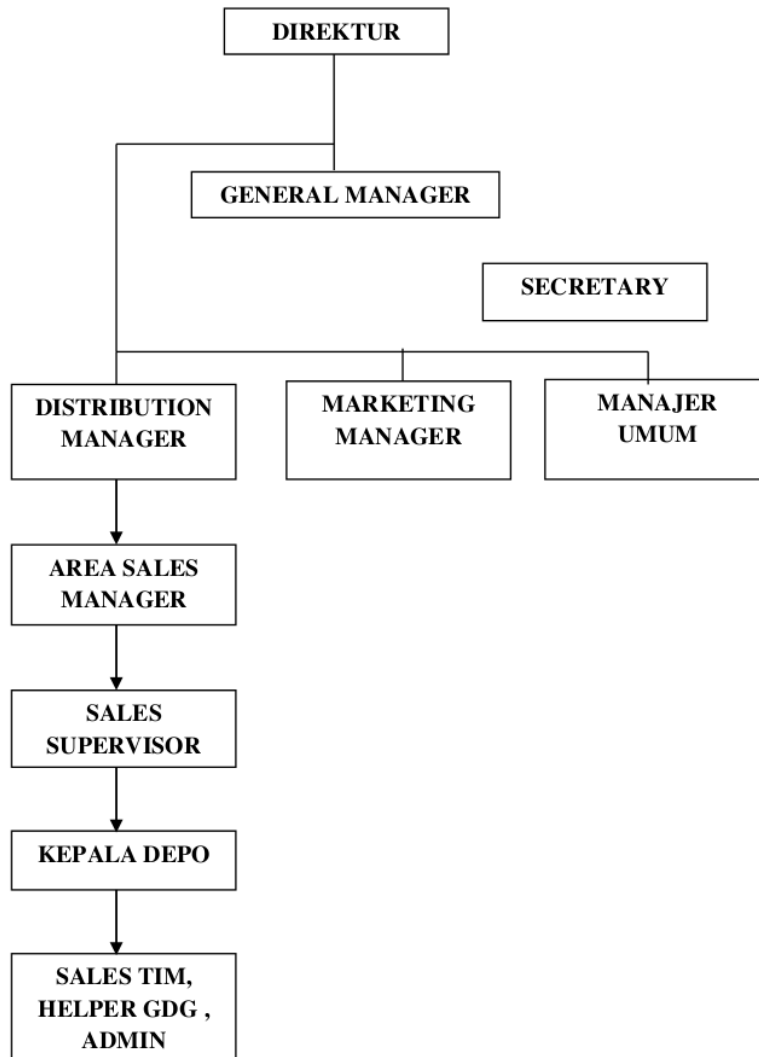
- a. Integritas (jujur, ketulusan dan kepercayaan)
- b. Relationship (menciptakan hubungan kerja yang harmonis)
- c. Akuntabilitas (bertanggungjawab terhadap konsekuensi pekerjaan)
- d. Komitmen (memberikan pelayanan terbaik, menjalankan, dan menyelesaikan apa yang sudah menjadi komitmen perusahaan.
- e. Disiplin (patuh pada peraturan dan tata tertib perusahaan)

⁶ 4.1.4 Jenis Usaha

PT. Alamjaya Wirasentosa distributor produk makanan ringan dan produk non makanan ringan sebagai berikut ;

1. Jenis produk makanan ringan snack Indofood, chitato, dan lain lain.⁶
2. Jenis produk non makanan ringan minyak delima, tepung terigu dan lain lain.

4.1.5 Struktur Organisasi



4.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil observasi sebelumnya, telah terjadi pertukaran pimpinan di wilayah kota Gunungsitoli. Berdasarkan hal itu, ada beberapa hal yang berubah yaitu pengantaran barang dilakukan pada hari sabtu untuk memenuhi penjualan dan keinginan konsumen, *morning briefing* yang dimulai lebih cepat dari sebelumnya, perubahan wilayah penjualan para salasmen yang tetap dilakukan. Para karyawan secara individu menunjukkan sikap resistensi mereka dengan tidak ikut pada saat *morning briefing* yang dilakukan, bermalasan dalam mencapai target penjualan dengan alasan wilayah penjualan yang sulit, tidak mengantarkan barang pada saat diluar jam kerja misalnya pada hari sabtu sehingga terjadinya keterlambatan pengantaran barang kepada konsumen dan tidak ikut member solusi terhadap hal yang menjadi masalah dalam timbulnya sikap resistensi dari karyawan tersebut. Jadi dalam hal ini, peneliti menganalisis faktor-faktor resistensi individual pada karyawan ketika perubahan terjadi.

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif, yang dimana salah satu teknik pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara dilakukan terhadap tiga orang informan kunci (*key informant*) yang diyakini memiliki informasi mendalam mengenai masalah yang diteliti. Berikut ini data dari ketiga informan dalam penelitian ini :

1. APRIANUS LAOLI, kadepo pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli
2. INDAH TELAUMBANUA, admnin pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli
3. AGUNG WARUWU, salah satu salesman pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli

Data yang diperoleh dari informan berupa jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti berdasarkan panduan wawancara yang dilakukan secara tatap muka langsung terhadap informan, kemudian data dari jawaban yang diterima tersebut disajikan dalam bentuk kutipan hasil wawancara.

Kutipan wawancara yang diperoleh memiliki beragam respon dari informan terhadap factor-faktor resistensi individual pada perubahan organisasi guna menjawab rumusan yang ada. Kutipan hasil wawancara dari informan diuraikan secara terperinci dalam sub bab penelitian ini.

4.2.1 Analisa Data

Hasil penelitian merupakan penjelasan atas jawaban dari wawancara terhadap informan mengenai faktor-faktor resistensi individual pada perubahan organisasi. Adapun yang menjadi factor-faktor resistensi individual yaitu habit atau kebiasaan, rasa aman, ekonomi, takut terhadap ketidaktahuan, dan persepsi selektif yang berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins.

Berdasarkan observasi, peneliti menemukan adanya sikap-sikap dari karyawan yang menunjukkan penolakan terhadap perubahan yang terjadi. Jadi, dalam peneliti menganalisis bagaimana factor-faktor resistensi tersebut dapat mempengaruhi adanya perubahan. Peneliti mewawancarai empat informan yaitu, supervisor, kadepo, admin dan salah satu salesman.

Adanya respon yang baik terhadap terjadinya perubahan merupakan hal yang dibutuhkan dalam setiap organisasi dalam meningkatkan kinerja atau dalam mencapai target suatu organisasi. Sehingga peneliti melakukan wawancara terhadap karyawan pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli.

a. Wawancara Terhadap Kadepo Wilayah Kota Gunungsitoli Aprianus Laoli pada Senin, 4 September 2023 :

1. Kebiasaan/Habit

1. Apakah telah terjadi perubahan kebijakan seiring dengan pergantian pimpinan di wilayah kota gunungsitoli dalam meningkatkan efektivitas perusahaan yang menghilangkan kebiasaan yang ada sebelumnya?

Jawaban:

Tentunya selalu ada perubahan, sebagaimana kita tau adanya pergantian yang menjadi pimpinan dalam suatu organisasi maka kebiasaan yang ada pun pasti berubah. Seperti disiplin dan cara atau strategi yang dilakukan untuk mencapai target. Setiap pimpinan pasti memiliki cara tersendiri dalam melakukan pekerjaannya, apa lagi menyangkut target yang diinginkan. Ketika pimpinan merasa hal yang sebelumnya tidak diperlukan ataupun dirasa menghambat pekerjaan pasti akan dihilangkan.

2. Apakah kebiasaan dapat mengganggu jalannya suatu perubahan?

Jawaban :

Tentunya, perubahan yang dilakukan dapat mengganggu kebiasaan seseorang jika perubahan yang dilakukan oleh pimpinan mengganggu kebiasaan yang dimiliki atau kenyamanan orang tersebut. Misalnya waktu kerja yang bertambah jika menyesuaikan penjualan dan melakukan penyeteroran hingga malam terutama untuk para salesmen, ODP (operasi dobrak pasar) untuk yang mulai diberlakukan setiap sabtu jika target tidak tercapai.

2. Rasa Aman

1. Apakah sebelum melakukan perubahan yang menyangkut keamanan pimpinan telah melakukan pengarahan tentang rasa aman yang diperlukan oleh karyawan?

Jawaban:

Mungkin rasa aman yang dimaksud disini, ketika posisi yang dimiliki sekarang dirasa tidak memiliki banyak tekanan dan tanggungjawab yang besar, maka timbul penolakan tersebut jika dipindah posisikan ke tempat yang memiliki banyak tekanan dan dirasa memiliki tanggungjawab besar terhadap posisi tersebut. Apalagi ketika karyawan telah nyaman

dengan pekerjaan, dan faktor orang disekelilingnya juga, yang menjadikannya tidak aman ketika terjadinya perubahan baik itu rotasi, dan perubahan pimpinan juga, ketika karyawan tersebut telah nyaman dengan pimpinan sebelumnya juga maka dia pasti merasa bahwa keberadaannya menjadi sulit karena harus menyesuaikan kembali dengan pribadi yang dimiliki oleh pimpinan yang baru.

2. Rasa aman dalam bentuk apa yang diharapkan oleh karyawan?

Jawaban :

menurut saya, rasa aman yang dianggap tidak mengancam keberadaannya dan tidak mengganggu pekerjaannya, kebanyakan para karyawan disini menganggap pergantian pimpinan membuat mereka merasa bahwa akan sulit menyesuaikan kembali, apalagi ketika adanya isu-isu sebelumnya bahwa pimpinan yang akan ditempatkan memiliki sikap yang tegas dari sebelumnya sehingga para karyawan sebelumnya telah memiliki isu tersendiri dan merasa tidak aman.

3. Ekonomi

1. Apakah dengan adanya perubahan organisasi, faktor ekonomi karyawan menimbulkan sikap resistensi?

Jawaban :

Menurut saya, gaji yang diberikan terhadap karyawan setara dengan apa yang dikerjakan. Jadi, jika perubahan yang dilakukan mungkin saja mengganggu ekonomi karyawan itu diluar dari tanggungjawab saya. Dan saya juga tidak begitu mengetahui tentang hal itu.

2. Bagaimana perubahan tersebut, dapat mempengaruhi faktor ekonomi dari karyawan?

Jawaban :

seperti yang saya katakan sebelumnya bahwa terhadap hal itu saya tidak begitu mengetahui lebih dalam.

4. Rasa Takut

1. Apa yang menyebabkan rasa takut muncul ketika perubahan terjadi?

Jawaban :

Kebanyakan yang saya temui diantara karyawan disini, rasa takut mereka muncul dikarenakan adanya rasa bahwa mereka tidak mampu tidak mau percaya kepada kemampuan diri mereka sendiri. Padahal pimpinan tentunya sudah melakukan analisa terhadap karyawan yang akan diberikan tanggungjawab tersebut. Sering terjadi saat pimpinan merubah posisi karyawan dari kernet mobil menjadi salesmen, mereka merasa tidak akan mampu sebelum mencoba.

2. Rasa takut dalam hal apa yang membuat timbulnya sikap penolakan dari karyawan ?

Jawaban :

rasa takut ketika mereka para karyawan merasa bahwa tidak dapat mengemban tugas yang diberikan.

5. Persepsi Selektif

1. Apakah dengan adanya pemikiran selektif juga menjadi penyebab adanya sikap resistensi?

Jawaban :

Pastinya, hal ini sering terjadi ketika karyawan tersebut memiliki pemikiran tersendiri terhadap suatu hal. Biasa sering terjadi ketika arahan dari pimpinan untuk melakukan penjualan dengan strategi yang diberikan, tetapi karyawan tersebut melakukan dengan cara lain dengan pemikirannya sendiri.

2. Pemikiran selektif apa yang menjadi pendorong adanya penolakan dari suatu perubahan?

Jawaban :

ketika adanya bias dalam diri karyawan, dalam pekerjaan ini karyawan pasti memiliki kenyamanannya tersendiri terhadap para pimpinan, sehingga ketika adanya pergantian karyawan

pasti merasa bahwa pimpinan yang akan ditempatkan tidak terlalu baik dari sebelumnya. Sehingga nantinya muncul sikap-sikap penolakan dari karyawan.

b. Wawancara Terhadap Admin Indah Telaumbanua pada Selasa 4 September 2023 :

1. Kebiasaan

1. Apakah telah terjadi perubahan kebijakan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan yang menghilangkan kebiasaan yang ada sebelumnya?

Jawaban:

Mungkin kebiasaan yang lebih terlihat jelas seperti tingkat disiplin untuk para karyawan, terhadap cara atau metode yang dilakukan untuk mencapai target, dan seperti pertemuan atau briefing yang sekarang lebih sering dilakukan dari sebelumnya.

2. Apakah kebiasaan dapat mengganggu jalannya suatu perubahan?

Jawaban:

Untuk saya pribadi, perubahan yang dilakukan tidak mengganggu sejauh ini. Tapi mungkin ada karyawan lain tergantung dari posisinya mereka.

2. Rasa aman

1. Apakah sebelum melakukan perubahan yang menyangkut keamanan, pimpinan telah melakukan pengarahan tentang rasa aman yang diperlukan oleh karyawan?

Jawaban:

sejauh ini , saya pribadi belum ada mengenai hal itu, apalagi untuk saya, perubahan yang dilakukan tidak mengganggu rasa aman pada pekerjaan saya. Lagi pula saya bertugas mencetak penjualan dan mencocokkannya dengan bon atau pun tagihan

yang ditagih oleh para salesman. Selama saya melakukan pekerjaan saya sesuai dengan yang diarahkan maka perubahan pimpinan tidak menjadi suatu hal yang mengganggu rasa aman terhadap pekerjaan saya.

2. Rasa aman dalam bentuk apa yang diharapkan oleh karyawan?

Jawaban:

Seperti yang saya katakan sebelumnya perihal perubahan tidak menjadi kendala dari rasa aman dalam pekerjaan saya. Tapi mungkin rasa aman yang saya inginkan yaitu ketika saya tidak dipindahkan kewilayah lain dengan adanya perubahan pimpinan.

3. Ekonomi

1. Apakah dengan adanya perubahan organisasi, faktor ekonomi karyawan menimbulkan sikap resistensi?

Jawaban:

dari factor ekonominya mungkin saya tidak terlalu berpengaruh ya, karna saya tidak keluar. Kebetulan pekerjaan saya hanya pada kantornya saja. Apalagi diposisi saya sebagai admin jarang terjadinya rotasi.

2. Bagaimana perubahan tersebut, dapat mempengaruhi faktor ekonomi dari karyawan?

Jawaban:

Kalau menurut saya, mungkin perubahan dapat mengganggu ekonomi para salesmen dan anggota mobil yang barang karena pada perjalanan terlebih yang jauh tentunya menggunakan biaya lebih. Tapi balik lagi pastinya gaji yang diberikan oleh perusahaan telah dipertimbangkan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Apalagi ketika terjadinya kesalahan yang menyebabkan penurunan posisi ataupun rotasi jabatan yang dimiliki.

4. Rasa takut

1. Apa yang menyebabkan rasa takut muncul ketika perubahan terjadi?

Jawaban:

menurut saya, kenapa perubahan itu menimbulkan rasa takut ya karna ada rasa bahwa tidak dapat melakukan hal tersebut, pekerjaan atau tanggungjawab yang dirasa tidak bisa untuk dilakukan. Tapi untuk pekerjaan saya mungkin hal seperti itu tidak ada, karna mungkin pekerjaan yang saya lakukan tidak begitu berat ketika dilakukan.

2. Rasa takut dalam hal apa yang membuat timbulnya sikap penolakan dari karyawan ?

Jawaban :

Ya itu tadi, merasa tidak bisa melakukan hal tersebut.

5. Perspsi selektif

1. Apakah dengan adanya pemikiran selektif juga menjadi penyebab adanya sikap resistensi?

Jawaban:

Menurut saya iya tentu, karena ketika pemikiran pimpinan kami dengan kami para karyawan tidak sama maka perubahan yang dilakukan akan dirasa mengganggu atau bahkan dirasa merugikan hingga muncul penolakan.

2. Pemikiran selektif apa yang menjadi pendorong adanya penolakan dari suatu perubahan?

Jawaban:

Contohnya saya sendiri yang merasa tidak setuju diadakannya atau masuk kerja pada hari sabtu apalagi dikarenakan target yang tidak tercapai menurut saya itu diluar tanggungjawab saya sebagai admin dan itu yang menjadi perbedaan pandang saya yang sebagai admin. Sehingga terkadang saya tidak mengikuti arahan untuk masuk kerja pada hari sabtu.

c. Wawancara terhadap salesman Agung Waruwu Pada Jumat, 8 September 2023 :

1. Kebiasaan

1. Apakah telah terjadi perubahan kebijakan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan yang menghilangkan kebiasaan yang ada sebelumnya?

Jawaban :

iya, telah terjadi perubahan Pimpinan. Tentunya dengan adanya pertukaran tersebut ada beberapa hal yang berubah untuk meningkatkan progres dalam mencapai target. Dan kebiasaan yang berubah sebelumnya mungkin dari tingkat kedisiplinan. Adanya perubahan membuat kebiasaan yang sebelumnya menjadi terganggu karena hal yang sebelumnya telah dilakukan atau cara yang sebelumnya diubah sehingga harus menyesuaikan kembali

2. Apakah kebiasaan dapat mengganggu jalannya suatu perubahan?

Jawaban:

Menurut saya iya, karena kebiasaan yang telah ada pasti menciptakan rasa nyaman terhadap hal yang telah terjadi selama ini, sehingga jika adanya perubahan yang mengganggu kebiasaan yang ada maka perubahan yang ada akan sangat berat untuk dilakukan.

2. Rasa aman

1. Apakah sebelum melakukan perubahan yang menyangkut keamanan pimpinan telah melakukan pengarahan tentang rasa aman yang diperlukan oleh karyawan?

Jawaban:

Pastinya ya, tapi rasa aman yang seperti apa mungkin beda beda. Apa lagi jika pimpinan yang baru merupakan orang dari

daerah lain atau yang bukan orang Nias pastinya tidak menguasai wilayah disini, apalagi kami yang posisinya salesman menawarkan barang keluar kota gunungsitoli, sama seperti sopir yang mengantarkan barang kami diperjalanan bagaimana kadang tidak begitu diketahui. Jadi rasa aman mungkin tidak begitu menjanjikan. Rasa aman yang kami butuhkan juga menyangkut posisi sekarang, pada pergantian pimpinan tentunya kami tidak mengetahui bagaimana sikap pemimpin kami yang baru, apakah ketika adanya pergantian kami akan dirotasi ketempat lain ketika adanya ketidakcocokkan terhadap pimpinan, sehingga kami merasa tidak aman.

2. Rasa aman dalam bentuk apa yang diharapkan oleh karyawan?

Jawaban:

Mungkin yang kami butuhkan rasa aman seperti diperjalanan ya, medan yang dilalui apa lagi jika daerah yang menjadi jadwal kami jualan tidak memiliki atm untuk langsung menyetor uang sehingga kami harus membawa diperjalanan apalagi ketika malam hari, sehingga terkadang ada toko yang terlewat. Dan rasa aman yang kami butuhkan juga kepastiaan agar tidak mengalami rotasi kedaerah lain, yang membuat kami harus kehilangan teman kerja dan harus menyesuaikan diri kembali.

3. Ekonomi

1. Apakah dengan adanya perubahan organisasi, faktor ekonomi karyawan menimbulkan sikap resistensi?

Jawaban :

dari saya sendiri mungkin dikarenakan adanya perubahan seperti rotasi yang tetap dilakukan menjadikan pengeluaran yang seharusnya tidak besar menjadi besar ketika diluar kota

gunungsitoli. Dari pertukaran pimpinan sendiri pada saya belum ada yang mempengaruhi hal tersebut.

2. Bagaimana perubahan tersebut, dapat mempengaruhi faktor ekonomi dari karyawan?

Jawaban:

Seperti yang saya katakan sebelumnya yang mempengaruhi ekonomi mungkin pada saat rotasi, tapi hal tersebut sudah biasa dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan.

4. Rasa takut

1. Apa yang menyebabkan rasa takut muncul ketika perubahan terjadi?

Jawaban :

untuk saya sendiri rasa takut ini pernah saya alami pada saat saya dipindahkan menjadi salesmen, yang dari awal sebagai anggota mobil. Tentu awalnya saya ragu, merasa tidak bisa. Sempat menolak juga sebelum memulai. Lalu kemudian diyakinkan dan saya mencoba awalnya memang berat. Karna pengalaman yang tidak ada. Tapi seiring waktu saya menjadi terbiasa. Sebenarnya rasa takut ada ketika diberikan tanggungjawab yang lebih besar terlebih ketika memiliki pengetahuan yang tidak cukup dalam hal baru tersebut , sehingga terjadi penolakan nantinya.

2. Rasa takut dalam hal apa yang membuat timbulnya sikap penolakan dari karyawan ?

Jawaban :

Itu tadi, rasa takut seperti tidak akan bisa melakukan hal tersebut.

5. Persepsi Selektif

1. Apakah dengan adanya pemikiran selektif juga menjadi penyebab adanya sikap resistensi?

Jawaban :

menurut saya iya, karna bagaimana pun jika perubahan tersebut tidak sesuai atau adanya perbedaan pandangan terhadap perubahan tersebut maka akan terjadi penolakan, saya sendiri pun jika tidak sesuai dengan saya pasti saya akan menolak, tidak secara penolakan besar-besaran mungkin dengan tidak mengikuti arahan tersebut atau menggurute, ataupun dengan sikap-sikap tidak peduli yang saya tunjukkan.

2. Pemikiran selektif apa yang menjadi pendorong adanya penolakan dari suatu perubahan?

Jawaban :

Pemikiran yang ketika saya merasa bahwa perubahan seperti itu tidak perlu dilakukan, apa lagi pergantian pimpinan, ketika kami para karyawan merasa nyaman dan pimpinan tidak perlu diganti, maka muncul sikap- sikap penolakan itu dengan tidak melakukan pekerjaan dengan semestinya, bermalas-malasan dan sikap-sikap lainnya yang menunjukkan kekesalan terhadap hal tersebut. Hal lainnya juga mungkin itu merugikan waktu saya, ataupun hal tersebut yang saya rasa tidak memiliki pengaruh yang lebih dalam meningkatkan pekerjaan saya tetapi pimpinan biasanya memiliki pandangan berbeda, apalagi pimpinan yang baru sehingga terkadang kami para karyawan khususnya saya tidak selaras.

Berdasarkan jawaban dari hasil wawancara diatas yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan PT. Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli ternyata yang menyebabkan adanya resistensi ataupun penolakan dikarenakan adanya hal yang tidak sesuai dari cara berpikir yang dimiliki masing-masing karyawan dan pimpinan. Sehingga memunculkan sikap-sikap penolakan yang membuat kinerja dari perusahaan berkurang dapat dilihat dari, keterlambatan pengantaran barang, tidak tepat waktu saat melakukan pertemuan pagi yang mulai rutin dilakukan untuk membahas hal yang menjadi keluhan selama

bekerja ataupun enggan mengikuti perubahan baru yang hendak dilakukan karena mengganggu kebiasaan yang telah berjalan sebelumnya.

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

4.3.1 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Pada Perubahan Organisasi Pada Pt.Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli

Hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan yaitu dengan melakukan perubahan organisasi, perubahan yang dilakukan yaitu penambahan jumlah admin, cara kerja yang dilakukan terlebih terhadap salesmen yang harus mencapai target penjualan yang terus meningkat. Dengan melakukan perubahan maka setiap individu dapat melakukan evaluasi terhadap diri sendiri jika ada yang menjadi penghalang dalam memajukan kinerja perusahaan, baik itu dari cara yang digunakan untuk mencapai target yang diberikan maupun cara mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan.

Berdasarkan observasi dilapangan yang dilakukan oleh peneliti, para karyawan telah melakukan apa yang menjadi arahan dari pimpinan yang baru, melakukan perubahan tersebut walaupun masih saja ada sikap-sikap penolakan yang ditunjukkan oleh karyawan dikarenakan perbedaan cara pandang dan cara berpikir dengan pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT.Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli sebagai sumber data dalam pengumpulan data, yakni informan utama, informan kunci, dan informan pendukung sebagai berikut:

1. Kebiasaan/Habit

Kebiasaan/Habit yang telah berjalan diantara para karyawan pada PT.Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli akan berubah dengan adanya pergantian pimpinan pada wilayah Kota Gunungsitoli seperti yang dikatakan oleh Aprianus Laoli selaku Kadepo Wilayah Kota Gunungsitoli pada senin 4 September 2023

“Tentunya selalu ada perubahan, sebagaimana kita tau adanya pergantian yang menjadi pimpinan dalam suatu organisasi maka kebiasaan yang ada pun pasti berubah. Seperti disiplin dan cara atau strategi yang dilakukan untuk mencapai target.”

Dalam setiap cara pimpinan mengarahkan pasti berbeda-beda seperti yang kita ketahui ada beberapa jenis gaya kepemimpinan. Tetapi, berdasarkan wawancara yang dilakukan hal tersebut tidak menjadi factor yang paling penting dari terjadinya sikap resistensi atau sikap penolakan yang ditunjukkan oleh karyawan. Akan tetapi hal ini tentunya mengganggu kebiasaan yang sebelumnya ada dikatakan oleh kadepo, admin, dan salesmen,

“karena kebiasaan yang telah ada pasti menciptakan rasa nyaman terhadap hal yang telah terjadi selama ini, sehingga jika adanya perubahan yang mengganggu kebiasaan yang ada maka perubahan yang ada akan sangat berat untuk dilakukan.”

Yang dikatakan oleh Agung Waruwu salah satu salesman di wilayah kota Gunungsitoli pada 8 September 2023

Berdasarkan hasil wawancara data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kebiasaan dapat mengganggu jalannya perubahan ketika hal tersebut mengganggu kebiasaan yang ada sebelumnya.

2. Rasa Aman

Rasa aman yang diinginkan sebagian karyawan khususnya salesman yaitu pada saat melakukan perjalanan diluar kota gunungsitoli terlebih ketika tidak mendapati bank karena perjalanan yang menempuh waktu hingga malam hari sehingga karyawan menunjukkan sikap penolakan dengan cara mengejar waktu dan tidak mengorder pada toko-toko yang seharusnya. Hal ini menjadi salah

satu pendorong adanya sikap penolakan dari salesmen, sehingga nantinya target tidak dapat dicapai. Hal ini diungkapkan oleh Agung Waruwu, salesman pada saat wawancara 8 September 2023

“Mungkin yang kami butuhkan rasa aman seperti diperjalanan ya, medan yang dilalui apa lagi jika daerah yang menjadi jadwal kami jualan tidak memiliki atm untuk langsung menyetor uang sehingga kami harus membawa diperjalanan apalagi ketika malam hari, sehingga terkadang ada toko yang terlewat.”

Tentunya, hal ini menjadi salah satu hal yang menjadi pertimbangan dari pemimpin agar rasa aman terhadap pekerjaan dirasakan oleh para salesman, khususnya yang mengorder diluar kota gunungsitoli. Hal ini juga dibenarkan oleh Indah Telaumbanua admin pada wilayah kota Gunungsitoli saat melakukan wawancara 4 September 2023,

“untuk saya ya, perubahan yang dilakukan tidak mengganggu rasa aman pada pekerjaan saya. Lagi pula saya bertugas mencetak penjualan dan mencocokkannya dengan bon atau pun tagihan yang ditagih oleh para salesman.”

Tetapi rasa aman pada karyawan yang ada di kantor tidak menjadi hal pendorong terjadinya resistensi karena mereka hanya bekerja atau melakukan pekerjaan melalui kantor.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat kita ketahui bahwa dengan tidak terpenuhinya rasa aman, maka hal tersebut menjadi pendorong adanya sikap resistensi secara individual.

3. Ekonomi

Pada karyawan PT. Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli ekonomi mereka terganggu ketika rotasi yang tetap dilakukan menjadikan pengeluaran yang seharusnya tidak besar

menjadi besar ketika diluar kota gunungsitoli khususnya pada salesman,

Seperti yang dikatakan Agung Waruwu, pada 8 September 2023,

“dari saya sendiri mungkin dikarenakan adanya perubahan seperti rotasi yang tetap dilakukan menjadikan pengeluaran yang seharusnya tidak besar menjadi besar ketika diluar kota gunungsitoli. Dari pertukaran pimpinan sendiri pada saya belum ada yang memprngaruhi hal tersebut.”

Selanjutnya hal ini dibenarkan oleh Indah Telaumbanua yaitu, admin pada 4 September 2023,

“Kalau menurut saya, mungkin perubahan dapat mengganggu ekonomi para salesmen dan anggota mobil yang mengantarkan barang karena pada perjalanan terlebih yang jauh tentunya menggunakan biaya lebih. Tapi balik lagi pastinya gaji yang diberikan oleh perusahaan telah dipertimbangkan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.”

Tetapi tidak menjadi hal pendorong adanya penolakan terhadap perubahan perubahan yang terjadi, karena karyawan menganggap hal tersebut hal yang sudah biasa terjadi baik salesman maupun admin, seperti yang dikatakan oleh Agung Waruwu yang merupakan salah satu salesman, pada 8 September 2023,

“Seperti yang saya katakan sebelumnya yang mempengaruhi ekonomi mungkin pada saat rotasi, tapi hal tersebut sudah biasa dilakukan untuk mencapai target yang diinginkan.”

Berdarkan hasil wawancara, resistensi muncul ketika pekerjaan yang dilakukan memiliki biaya yang lebih besar dari gaji yang diberikan.

4. Rasa Takut

Rasa takut menjadi hal pendorong adanya resistensi ketika karyawan merasa hal tersebut tidak dikuasai atau tanggungjawab yang diberikan lebih besar dari sebelumnya. Hal ini sering terjadi pada salesman dikatakan oleh admin, Indah Telaumbanua pada tanggal 4 September 2023

“menurut saya sih, kenapa perubahan itu menimbulkan rasa takut ya karna ada rasa bahwa tidak dapat melakukan hal tersebut, pekerjaan atau tanggungjawan yang dirasa tidak bisa untuk dilakukan. Tapi untuk pekerjaan saya mungkin hal seperti itu tidak ada.”

Aprianus Laoli selaku kadepo juga memiliki jawaban yang sama pada saat melakukan wawancara tanggal 4 September 2023,

“Kebanyakan yang saya temui diantara karyawan disini, rasa takut mereka muncul dikarenakan adanya rasa bahwa mereka tidak mampu tidak mau percaya kepada kemampuan diri mereka sendiri. Padahal pimpinan tentunya sudah melakukan analisa terhadap karyawan yang akan diberikan tanggungjawab tersebut.”

Melalui hasil wawancara tersebut dapat kita ketahui bahwa rasa takut para karyawan muncul ketika adanya hal yang dirasa tidak dapat dikerjakan atau tidak dapat memegang tanggungjawab besar. Sehingga akan munculnya sikap penolakan yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut dengan menolak tanggungjawab yang diberikan. Pertukaran posisi kerja ini sering terjadi ketika adanya pergantian pimpinan.

Berdasarkan wawancara tersebut maka dapat disimpulkan, bahwa rasa takut terjadi ketika karyawan merasa hal tersebut belum dikuasai sepenuhnya.

5. Persepsi Selektif

Pemikiran berbeda yang dimiliki pimpinan dan karyawan menjadi factor pendorong terbesar terjadinya resistensi karena adanya perbedaan pandangan yang dianggap merugikan satu pihak sehingga persepsi selektif yang terjadi membuat karyawan menunjukkan resistensinya melalui sikap tidak acuh dengan arahan yang diberikan, tetap mengikuti kebiasaan lama yang telah dimiliki, ataupun bahkan dengan terang-terangan mengajukan keberatan terhadap pimpinan. Seperti yang dikatakan oleh Agung Waruwu, salesman ketika wawancara pada 8 September 2023,

“menurut saya iya, karna bagaimana pun jika perubahan tidak sesuai atau adanya perbedaan pandangan terhadap perubahan tersebut maka akan terjadi penolakan, saya sendiri pun jika tidak sesuai dengan saya pasti saya akan menolak, tidak secara penolakan besar-besaran mungkin dengan tidak mengikuti arahan tersebut atau menggurutu, ataupun dengan sikap-sikap tidak peduli yang saya tunjukkan.”

Dalam hal ini juga Indah Telaumbanua, admin memiliki jawaban yang sama dengan salesman pada saat wawancara 4 September 2023,

“saya sendiri yang merasa tidak setuju diadakannya atau masuk kerja pada hari sabtu apalagi dikarenakan target yang tidak tercapai menurut saya itu diluar tanggungjawab saya sebagai admin dan itu yang menjadi perbedaan pandang saya yang sebagai admin. Sehingga terkadang saya tidak mengikuti arahan untuk masuk kerja pada hari sabtu.”

Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa, perpespsi atau pandangan yang berbeda yang dimiliki para karyawan memicu adanya penolakan individu.

Data-data penelitian yang dihasilkan dari hasil wawancara kemudian di analisis sehingga tertuang dalam penyajian data berikut :

No.	Indikator	Hasil Wawancara	Analisis
1	Kebiasaan/ habit	Kebiasaan yang ada dianggap menjadi suatu hal yang sulit untuk dirubah dan menyesuaikan terhadap hal baru yang diarahkan oleh pimpinan saat terjadinya pertukaran pimpinan.	Kebiasaan/habit yang dimaksud adalah mengerjakan sesuatu sesuai dengan cara/metode yang telah dipahami. Pada umumnya selain kaget kita sulit untuk memahaminya karena untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, jelas kita membutuhkan waktu dan upaya yang sangat ekstra. Maka pimpinan harusnya terlebih dahulu menyesuaikan dengan yang ada sebelum melakukan perubahan kebiasaan yang ada, baik itu dari cara mencapai target, ataupun dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan. Akan tetapi karyawan juga harus ingin berubah dengan mengikuti metode yang baru, sehingga dari hasil wawancara yang dilakukan, kebiasaan tidak mengganggu perubahan jika hal tersebut sebelumnya disesuaikan dengan porsi pekerjaan masing-masing, baik itu terhadap admin dan salesmen.
2	Rasa aman	Rasa aman yang diinginkan dalam pekerjaan khususnya terhadap salesman yaitu	Rasa aman merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Hal ini menjadi salah

		<p>pada perjalanan diluar kota gunungsitoli, ketika membawa hasil penjualan dalam bentuk uang.</p>	<p>satu factor dari munculnya sikap resistensi individual dalam perusahaan, seharusnya pemimpin dapat menjamin keamanan dari para karyawan, khususnya salesman. Akan tetapi, terkadang pimpinan yg ditempatkan pada wilayah kota gunungsitoli adalah orang dari luar, sehingga pemimpinpun tidak begitu mengetahui bagaimana seluk beluk dari daerah itu sendiri, bahkan harus menyesuaikan diri terlebih dahulu. Sehingga ketika rasa aman tidak dimiliki maka karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan menunjukkan sikap sikap penolakannya secara individu.</p>
3	Ekonomi	<p>Resistensi individual melalui factor ekonomi terkadang muncul ketika dilakukannya rotasi, tetapi hal ini tidak menjadi hal besar atau factor pendorong adanya resistensi, karena dianggap hal yang sudah biasa. Dan hal yang mempengaruhi ini</p>	<p>Factor ekonomi ini cukup beragam mulai dari turun atau ditiadakannya bonus, hilangnya kesempatan promosi jabatan sampai kehilangan pekerjaan itu sendiri. Hal ini menjadi pemicu adanya penolakan ketika terjadinya rotasi dan turunnya posisi pekerjaan karyawan tersebut, ketika terjadinya rotasi maka pengeluaran yang ada menjadi lebih besar dari sebelumnya. Seharunya hal ini dapat diatasi oleh setiap karyawan karena pengeluaran</p>

		<p>juga ketika turunnya posisi yang dimiliki karyawan otomatis gaji juga ikut berkurang.</p>	<p>yang diluar biaya operasional setiap karyawan tidak menjadi tanggungjawab dari perusahaan. Hal ini juga bisa menjadi tugas dari pimpinan untuk mengarahkan, tetapi tidak menjadi suatu keharusan dari pimpinan. Yang menjadi pendorong juga ketika turunnya posisi karyawan sehingga gaji yang diberikan juga tentunya berkurang, tetapi dari hasil wawancara yang dilakukan karyawan mengatakan hal tersebut merupakan suatu hal yang biasa terjadi.</p>
4	Rasa takut	<p>Rasa takut menjadi hal pendorong adanya resistensi ketika karyawan merasa hal tersebut tidak dikuasai atau tanggungjawab yang diberikan lebih besar dari sebelumnya.</p>	<p>Takut Terhadap Ketidaktahuan (<i>far of the unknown</i>). Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tak diinginkan. Perubahan menimbulkan ketidak-pastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu-situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak diapahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Hal ini menjadi tanggungjawab pemimpin dalam meyakinkan dan mengarahkan para karyawannya bahwa dapat melakukan tanggungjawab tersebut dan dapat melakukan perubahan ke hal yang</p>

			lebih baik, tetapi harusnya bukan hanya mengarahkan tetapi juga mengajarkan hal tersebut secara langsung agar karyawan dapat memahami dan yakin, sehingga tidak muncul rasa takut dan tidak melakukan penolakan.
5	Persepsi selektif	Pemikiran berbeda yang dimiliki pimpinan dan karyawan menjadi factor pendorong terbesar terjadinya resistensi karena adanya perbedaan pandangan yang dianggap merugikan satu pihak sehingga persepsi selektif yang terjadi membuat karyawan menunjukkan resistensinya melalui sikap tidak acuh dengan arahan yang diberikan, tetap mengikuti kebiasaan lama yang telah dimiliki, ataupun bahkan dengan terang-terangan mengajukan keberatan terhadap	Persepsi selektif merupakan adanya perbedaan cara pikir atau pandang yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi selektif merupakan hal yang menjadi pendorong terbesar terjadinya resistensi individual karena hal ini merupakan hal sikap yang hanya muncul terhadap satu orang saja, dan belum tentu dimiliki oleh orang lain. Sehingga pemimpin harusnya mengetahui terlebih dahulu bagaimana cara pandang dari karyawannya untuk melakukan perubahan, karena yang kita ketahui para karyawan saja memiliki cara pandang yang berbeda-beda satu sama lain apalagi terhadap pemikiran pemimpin karena pemimpin memiliki pemikiran sendiri dan memikirkan kedepan, sedangkan karyawan hanya memikirkan

		pimpinan.	yang saat ini saja.
--	--	-----------	---------------------

Sumber : Diolah oleh peneliti 2023

4.4 Pembahasan

Pada subbab ini, peneliti akan mendeskripsikan dan membahas data serta informasi yang diperoleh melalui wawancara kepada informan peneliti terkait factor-faktor resistensi individual pada perubahan organisasi di PT. Alamjaya Wirasantosa Kota Gunungsitoli.

4.4.1 Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan

Organisasi Di PT. Alamjaya Wirasantosa Kota Gunungsitoli

Santosa dan Koesmantoro (2015) mengatakan Resistensi atau yang disebut juga penolakan terhadap perubahan pada umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam nilai seseorang atau individu. Ancaman tersebut bisa saja riil atau sebenarnya hanya suatu persepsi saja. Dengan kata lain, ancaman ini bisa saja muncul dari pemahaman yang memang benar atas perubahan yang terjadi atau karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi.

Berdasarkan faktor-faktor resistensi :

1. Kebiasaan

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu : tidak mengikuti arahan yang dianggap tidak menjadi bagian dari pekerjaannya, kemudian menganggap rotasi pekerjaan yang dilakukan dirasa tidak dapat dilakukan sehingga menolak hal tersebut.

2. Rasa aman

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu : tidak mengorder barang jika sudah mencapai waktu pada malam hari sehingga orderan tidak mencapai target yang diinginkan.

3. Ekonomi

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu : berkurangnya semangat kerja ketika dilakukannya rotasi karena adanya penambahan biaya.

4. Rasa Takut

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu : tidak mau melakukan perubahan posisi kerja karena merasa tidak mampu melakukan tanggungjawab yang baru atau tanggungjawab yang lebih besar.

5. Persepsi Selektif

Sikap resistensi individual yang ditemukan yaitu : bersikap acuh tidak acuh bahkan tidak mengikuti arahan yang diberikan karena merasa hal tersebut tidak sesuai dengan pribadi dirinya.

Resistensi Individual merupakan sikap yang ditunjukkan oleh setiap karyawan yang merasa bahwa perubahan tersebut mengganggu kenyamanan, kebiasaan, atau bahkan dirasa mengancam keberadaan karyawan tersebut dalam pekerjaannya. Sehingga ketika terjadi perubahan yang dilakukan oleh pimpinan yang baru , karyawan merasa hal tersebut tidak sesuai dengan pribadinya sendiri maka akan timbul sikap resistensi atau penolakan yang membuat perubahan tidak berjalan dengan lancar.

Berdasarkan temuan penelitian yang diperoleh peneliti di lapangan, pada PT. Alamjaya Wirasentosa wilayah Gunungsitoli telah melakukan pergantian pimpinan di wilayah kota gunungsitoli. Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae (2021:2) Perubahan adalah sesuatu yang terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam organisasi, baik itu perubahan dalam bentuk besar maupun. Perubahan dalam bentuk kecil, dan perubahan tersebut member pengaruh yang besar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, selama pengamatan dan informasi yang didapatkan melalui wawancara yang dilakukan terhadap informan, bahwa terdapat sikap-sikap resistensi yang ditunjukkan oleh karyawan karena adanya aturan-aturan baru yang diberikan oleh pimpinan yang baru yang dianggap mengganggu kebiasaan yang ada, atau pun hal-hal yang telah dilakukan sebelumnya, dan adanya pemikiran tersendiri terhadap sesuatu yang belum terjadi. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi terjadinya suatu perubahan organisasi.

Resistensi juga muncul ketika adanya perubahan sistem kerja, posisi karyawan yang dianggap tidak dapat dilakukan oleh karyawan tersebut, sehingga muncul resistensi/penolakan secara individual.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Alamjaya Wirasentosa Wilayah Kota Gunungsitoli, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perubahan pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli terjadi ketika adanya pergantian pimpinan, karyawan merasa dengan adanya pergantian pimpinan tentu adanya perubahan yang mengikuti baik itu cara kerja dan aturan ataupun kebiasaan yang ada. Beberapa hal yang berubah yaitu pengantaran barang dilakukan pada hari sabtu untuk memenuhi penjualan dan keinginan konsumen, *morning briefing* yang dimulai lebih cepat dari sebelumnya, perubahan wilayah penjualan para salasmen yang tetap dilakukan. Para karyawan secara individu menunjukkan sikap resistensi mereka dengan tidak ikut pada saat *morning briefing* yang dilakukan, bermalasan dalam mencapai target penjualan dengan alasan wilayah penjualan yang sulit, tidak mengantarkan barang pada saat diluar jam kerja misalnya pada hari sabtu sehingga terjadinya keterlambatan pengantaran barang kepada konsumen dan tidak ikut member solusi terhadap hal yang menjadi masalah dalam timbulnya sikap resistensi dari karyawan tersebut.
2. Resistensi individual terjadi ketika faktor rasa takut dan perspesi selektif ada pada individu itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara kedua faktor tersebut merupakan pendorong terbesar terjadinya resistensi individual pada karyawan. Perubahan menimbulkan ketidakpastian. Akibatnya karyawan merasa bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Hal ini menjadi tanggungjawab pemimpin dalam meyakinkan dan mengarahkan para karyawannya bahwa dapat melakukan tanggungjawab tersebut dan dapat melakukan perubahan ke hal yang lebih baik.

5.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan penulis, maka melalui penelitian ini penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Disarankan kepada pimpinan PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli, agar melakukan pengarahan dan pemahaman terlebih dahulu terhadap perubahan yang akan dilakukan agar berjalan dengan baik.
2. Disarankan terhadap karyawan untuk saling menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi agar menjadi lebih baik dalam mencapai kinerja perusahaan karena sikap resistensi muncul ketika karyawan tidak merasa sesuai dengan perubahan yang terjadi.
3. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan dan meneliti hal lain yang mempengaruhi resistensi individual.
4. Diharapkan kepada penelitian selanjutnya menggunakan objek penelitian yang lebih luas lagi sehingga bisa benar-benar mewakili keadaan kantor secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh jauh dari kata sempurna, ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini hanya menggunakan satu variable yaitu faktor-faktor resistensi individual pada perubahan organisasi.
2. Pengambilan objek penelitian hanya mencakup wilayah kota gunungsitoli, tidak secara keseluruhan.
3. Berdasarkan hasil penelitian dan perolehan analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti yang masih kurang sempurna, maka diharapkan adanya penelitian lebih lanjut mengenai resistensi karyawan dengan metode yang berbeda, informan yang lebih luas agar penelitian ini semakin berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Albi Anggito & Johan Setiawan,S.Pd. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. CV Jejak.
- Anderson dkk, smith dkk, Cameron (2023) perubahan. PT.GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. Hlm.2-3.
- Anastasia Tumpia, Adolfinia, Yantje Uhing. 2022 Analisis Deskriptif Faktor-faktor Resistensi Individu Maupun Organisasi Terhadap Perubahan. Jurnal EMBA. JSSN 2303-1174
- Bogdan and Biklen. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif. CV Jejak. Hlm 10.
- Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae (2021). Manajemen Perubahan. CV. Literasi Nusantara Abadi.Hlm2.
- Klaasvakumok J. Kamuri & Rolland E. Fanggidae (2021). Manajemen Perubahan. CV. Literasi Nusantara Abadi.Hlm17-18.
- Kusworo.(2021) Manajemen Perubahan. CV. Literasi Nusantara Abadi.hlm11-12.
- Nazmah. PENGARUH PERUBAHAN KEBIJAKAN ORGANISASI TERHADAP SIKAP RESISTENSI PADA KARYAWAN. Jurnal Indonesia Sosial Teknologi p-ISSN: 2723-6609; e-ISSN: 2745-5254 Vol. 3, No. 5 Mei 2022
- Rifka Amelia Laihad1 Victor P.K. Lengkong2 Regina T. Saerang. Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado. Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019.
- Robbins dan Judge 2008 ANALISIS DESKRIPTIF FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI INDIVIDU PADA PERUBAHAN ORGANISASI PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL V MANADO. Vol.9 No.2 April 2021, Hal. 469-475.
- Rona Tanjung,S.Kom.,M.Si., dkk (2021). Manajemen Perubahan. Penerbit Mitra Cendekia Media.Hlm 56.
- Santosa dan Koesmantoro.(2015).ANALISIS DESKRIPTIF FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI INDIVIDU PADA PERUBAHAN ORGANISASI PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL V MANADO. Vol.9 No.2 April 2021, Hal. 469-475

Sugiyono. (2019). **Metode Penelitian** Kuantitatif, Kualitatif dan R&B. Alfabet. Bandung.

Vitalis Tarsan, (2018). MEMAHAMI DAN MENGELOLA RESISTENSI ATAS PERUBAHAN. Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar. Volume 2. Nomor 1 Januari 2018

Wibowo. (2021). Manajemen Perubahan. CV. Literasi Nusantara Abadi. hlm 18

Rusydi Fauzan (2023) manajemen perubahan. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. Hlm. 2.

Whatfixblog.com. (2022, 5 November). Penyebab Resistensi Individual. diakses pada tanggal 10 Mei 2023, dari <https://whatfix.com/blog/causes-of-resistance-to-change/>

HRPods.com. (2023, 11 Juni). Jenis Perubahan Organisasi. diakses pada tanggal 10 Mei 2023, dari <https://hrpods.co.id/organizational-development/5-jenis-perubahan-organisasi-dan-contohnya-220511>

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI INDIVIDUAL PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI PT. ALAMJAYA WIRASENTOSA KOTA GUNUNGSITOLI

ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.upi.edu Internet Source	4%
2	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	4%
3	dewey.petra.ac.id Internet Source	2%
4	ejournal.stkipsantupaulus.ac.id Internet Source	2%
5	id.hrnote.asia Internet Source	2%
6	jurnal.pancabudi.ac.id Internet Source	1%
7	publish.ojs-indonesia.com Internet Source	1%
8	Submitted to IAIN Pontianak Student Paper	1%

digilibadmin.unismuh.ac.id

9	Internet Source	1 %
10	henbuk.com Internet Source	1 %
11	repository.ubaya.ac.id Internet Source	1 %
12	jist.publikasiindonesia.id Internet Source	1 %
13	makalah-xyz.blogspot.com Internet Source	1 %
14	konsultasiskripsi.com Internet Source	1 %
15	ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR RESISTENSI INDIVIDUAL PADA PERUBAHAN ORGANISASI DI PT. ALAMJAYA WIRASENTOSA KOTA GUNUNGSITOLI

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/0

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65
