

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat

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.

Tabel 4.1

Daftar Nama-Nama Karyawan

No	Nama	Pendidikan	Jenis Kelamin
1	Suandy	S1	Laki-laki
2	Aprianus Laoli	SMA	Laki-laki
3	Indah Sari Telaumbanua	SMA	Perempuan
4	Sabjuter Abdi Harefa	S1	Laki-laki
5	Oli Trisman Telaumbanua	SMA	Laki-laki
6	Romanus Rudugo Telaumbanua	SMA	Laki-laki
7	Anugrahman Zendrato	SMA	Laki-laki
8	Setiaman Telaumbanua	SMA	Laki-laki

9	Agusnius Telaumbanua	SMA	Laki-laki
10	Doniman Telaumbanua	SMA	Laki-laki
11	Frederikus Andika Putra Z.	S1	Laki-laki
12	Antonius Zai	SMA	Laki-laki
13	Agung Purnama Waruwu	SMA	Laki-laki
14	Idaman Laoli	SMA	Laki-laki
15	Jesman Telaumbanua	SMA	Laki-laki
16	Jelfan Alfarin Zendrato	SMA	Laki-laki
17	Yulianto Telaumbanua	SMA	Laki-laki
18	Aronia Larosa	SMA	Laki-laki
19	Berkat Jaya Waruwu	SMA	Laki-laki
20	Anwar Zebua	SMA	Laki-laki
21	Syukur Niatma Zendrato	SMA	Laki-laki
22	Elfan Putra Lase	SMA	Laki-laki
23	Yudika Telaumbanua	SMA	Laki-laki
24	Ingati Harefa	SMA	Laki-laki
25	Berkat Julius Waruwu	SMA	Laki-laki
26	Eka Prayitno Waruwu	SMK	Laki-laki
27	Syukur Nikmat Harefa	SMA	Laki-laki
28	Temanaso Harefa	SMA	Laki-laki
29	Oktaviani Harefa	SMA	Perempuan

Sumber : Data Karyawan 2023

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

Tabel 4.2
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

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.

4.1.3 Program Dan Rencana Perusahaan

Interaksi 5 budaya kerja PT. Alamjaya Wirasentosa:

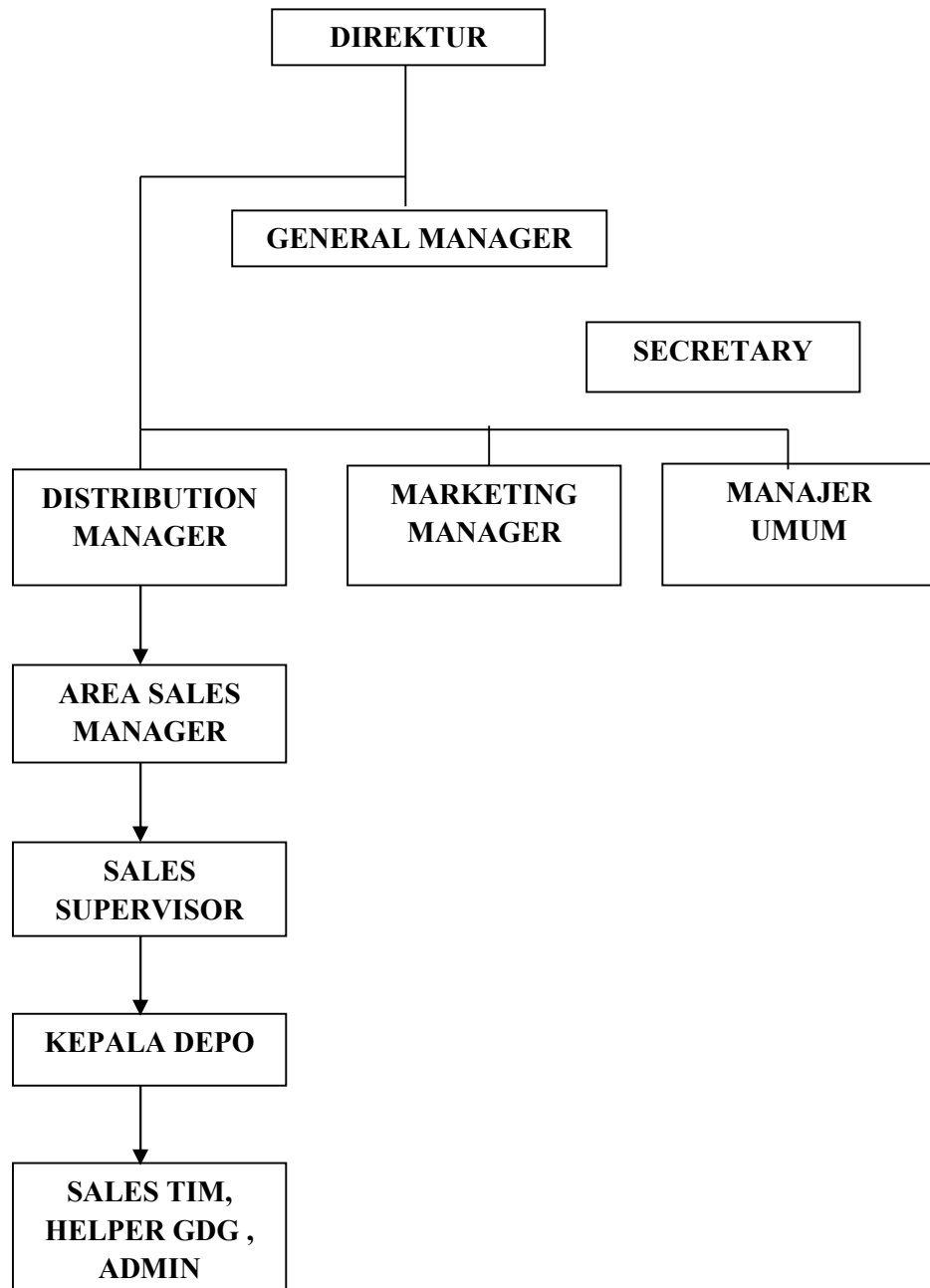
- a. Integritas (jujur, ketulusan dan kepercayaan)
- b. Relationship (menciptakan hubungan kerja yang harmonis)
- c. Akuntabilitas (bertanggungjawab terhadap konsekuensi pekerjaan)
- d. Komitmen (memberikan pelayanan terbaik, menjalankan, dan menyelesaikan apa yang sudah menjadi komitmen perusahaan.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

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.
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, tidak memiliki semangat 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 dua orang informan yang diyakini memiliki informasi mendalam mengenai masalah yang diteliti. Berikut ini data dari kedua informan dalam penelitian ini:

1. APRIANUS LAOLI, kadepo pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli
2. AGUNG WARUWU, salah satu salesman pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli
3. Indah Telaumbanua, salah satu admin pada PT. Alamjaya Wirasentosa Kota Gunungsitoli
4. Jesman Telaumbanua, salah satu sopir 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 faktor-faktor resistensi individual yaitu habit atau kebiasaan, rasa aman, ekonomi, takut terhadap ketidaktauan, 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 faktor-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 penyetoran 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 pengarahannya tentang rasa aman yang diperlukan oleh karyawan?

Jawaban:

untuk saya ya, perubahan yang dilakukan tidak mengganggu rasa aman pada pekerjaan saya. Lagi pula saya bekerja di kantor tidak melakukan pekerjaan di luar daerah kota gunungsitoli. Saya hanya mencocokkan tagihan yang diberikan

oleh para saleman. 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. 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.

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 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 ketidak cocokkan 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 menggurutu, 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.

c. Wawancara terhadap admin Indah Telaumbanua Pada Senin, 4 September 2023:

1. Kebiasaan/ Habbit

- 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 :

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:

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.

- 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. Tetapi kemungkinannya karyawan tidak merasa aman ketika adanya pergantian pimpinan karena posisi atau pekerjaannya terganggu dari sebelumnya ketika adanya rotasi-rotasi posisi yang dilakukan oleh pimpinan yang baru.

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.

- 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 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.

4. Rasa takut

- 1) Apa yang menyebabkan rasa takut muncul ketika perubahan terjadi?

Jawaban:

menurut saya sih, 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.

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

Jawaban:

Ya itu tadi, merasa tidak bisa melakukan hal tersebut dan merasa pada posisi yang baru merasa tanggungjawabnya akan semakin besar.

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.

d. Wawancara terhadap sopir Jesman Telaumbanua Pada Sabtu, 3 Februari 2024:

1. Kebiasaan

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

Jawaban:

Sejauh ini ada, tapi setahu saya belum ada yang perubahan kebijakan yang terlalu besar, hanya saja ada beberapa peraturan-peraturan yang baru yang diberikan pimpinan yang baru yang ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja kami para karyawan.

- 1) Apakah kebiasaan dapat mengganggu jalannya suatu perubahan?

Jawaban:

Kalau menurut saya iya, karena bagaimanapun personal diri kita sendiri pasti akan terganggu dengan adanya perubahan yang mengganggu kebiasaan yang lama. Baik itu perubahan kecil maupun perubahan besar.

2. Rasa Aman

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

Jawaban:

Pastinya sudah, bahkan akan diberikan arahan jika perlu tetapi, terkadang sifat dalam diri kita sendiri yang membuat kita tidak mau menerima perubahan tersebut.

- 2) Rasa aman dalam bentuk apa yang diharapkan oleh karyawan?

Jawaban:

Saya pribadi rasa aman yang saya inginkan seperti, tidak berpindahnya tempat kerja saya ke cabang lain. Karena berbagai alasan pribadi saya seperti tidak dapat meninggalkan keluarga saya yang ada disini.

3. Ekonomi

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

Jawaban:

Iya tentu saja, pastinya akan ada lagi penyesuaian posisi, penempatan pada cabang yang lain sehingga membutuhkan biaya lebih. Sehingga kami merasa terancam baik pada ekonomi, apalagi jika sampai adanya pemecatan jika terjadinya pengurangan karyawan.

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

Jawaban:

Seperti yang saya katakan sebelumnya adanya rotasi penempatan pada cabang lain apalagi jika terjadi pengurangan karyawan.

4. Rasa Takut

- 1) Apa yang menyebabkan rasa takut muncul ketika perubahan terjadi?

Jawaban:

Ketika saya merasa tidak mampu atau tidak bisa mengerjakan hal baru, atau ketika terjadi penempatan pada cabang lain. Tentunya saya harus melakukan penyesuaian kembali.

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

Jawaban:

Rasa takut ketika tidak bisa mengemban tanggungjawab yang lebih besar dari yang sebelumnya.

3. Persepsi Selektif

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

Jawaban:

Tentu, karena inilah yang menjadi faktor terbesar terjadinya penolakan menurut saya. Karena di dalam keluarga saja pasti ada ketidakcocokan terhadap pandangan, apalagi pada pekerjaan. Sehingga ketika terjadinya perubahan pimpinan tentunya dia harus melakukan penyesuaian kembali terhadap karyawan yang ada begitu juga sebaliknya.

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

Jawaban:

Ketika karyawan atau saya sendiri merasa bahwa perubahan yang hendak dilakukan tersebut merugikan saya pribadi dan

pemikiran yang disampaikan oleh pimpinan saya rasa mengancam kepentingan saya sendiri.

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 Penyebab 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 lapangan 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, 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 dan diikuti dengan pernyataan Jesman Telaumbanua pada 3 Februari 2024

“bagaimanapun personal diri kita sendiri pasti akan terganggu dengan adanya perubahan yang mengganggu kebiasaan yang lama. Baik itu perubahan kecil maupun perubahan besar.”

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 Aprianus Laoli selaku Kadepo pada wilayah kota Gunungsitoli saat melakukan wawancara 4 September 2023, dan Indah Telaumbanua admin

“perubahan yang dilakukan tidak mengganggu rasa aman pada pekerjaan saya. Lagi pula saya bekerja dikantor tidak melakukan pekerjaan diluar daerah kota gunungsitoli. Saya hanya mencocokkan tagihan yang diberikan oleh para saleman.”

dan Indah Telaumbanua admin juga memiliki pendapat yang sama

“perubahan dapat mengganggu ekonomi para salesmen dan anggota mobil yang mengantarkan barang karena pada perjalanan terlebih yang jauh tentunya menggunakan biaya lebih.”

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.”

Pendapat yang sama dimiliki oleh Jesman Telaumbanua pada saat wawancara 3 februari

“pastinya akan ada lagi penyesuaian posisi, penempatan pada cabang yang lain sehingga membutuhkan biaya lebih. Sehingga kami merasa terancam baik pada ekonomi, apalagi jika sampai adanya pemecatan jika terjadinya pengurangan karyawan.”

Selanjutnya yang dikatakan oleh Kadepo Wilayah Kota Gunungsitoli Aprianus Laoli 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.”

Berdasarkan 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 Aprianus Laoli dan Indah Telaumbanua pada 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.”

“merasa tidak bisa melakukan hal tersebut dan merasa pada posisi yang baru merasa tanggungjawabnya akan semakin besar.”

Hal yang sama juga tentang ketidaktahuan juga dikatakan oleh salesman Agung Purnama Waruwu pada 8 September 2023,

“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.”

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.”

Dan ditimpali oleh Jesman Telaumbanua

“Ketika karyawan atau saya sendiri merasa bahwa perubahan yang hendak dilakukan tersebut merugikan saya pribadi dan pemikiran yang disampaikan oleh pimpinan saya rasa mengancam kepentingan saya sendiri.”

Dalam hal ini juga Aprianus Laoli, Kadepo memiliki jawaban yang sama dengan salesman pada saat wawancara 4 September 2023,

“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.”

Memiliki pendapat yang sama Indah Telaumbanua pada saat wawancara mengatakan:

“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”

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/ habbit	Kebiasaan yang ada dianggap menjadi suatu hal yang sulit untuk dirubah dan menyesuaikan terhadap hal baru yang diarahkan oleh pimpinan saat	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

		terjadinya pertukaran pimpinan.	waktu dan upaya yang sangat ekstra. Maka pimpinan harusnya terlebih dahulu menyesuaikan dengan yang ada sebelum melakukan pperubahan 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 pada perjalanan diluar kota gunungsitoli, ketika membawa hasil penjualan dalam bentuk uang.	Rasa aman merupakan kebutuhan dasar setiap manusia. Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Hal ini menjadi salah satu factor dari munculnya sikap resistensi individual dalam perusahaan, seharusnya pemimpin dapat menjamin keamanan dari para karyawa, 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.
3	Ekonomi	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 juga ketika turunnya posisi yang dimiliki karyawan otomatis gaji juga ikut berkurang.	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. Seharusnya hal ini dapat diatasi oleh setiap karyawan karena pengeluaran 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.
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.	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 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	Persepsi selektif merupakan adanya perbedaan cara pikir atau pandang yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek,

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

Sumber: Diolah oleh peneliti 2023

Tabel 5.1

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 Wirasentosa Kota Gunungsitoli.

4.4.1 Analisis Faktor-Faktor Resistensi Individual Pada Perubahan

Organisasi Di PT. Alamjaya Wirasentosa 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.