

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan.

Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan terletak di desa Tetegawa'ai dengan jalan raya. Kantor Camat ini telah berdiri dan diresmikan pada tanggal 11 Agustus 2008 dan disahkan oleh Bupati Fahuwusa Laia, SH.MH (alm). Sejak berdirinya kantor Camat Mazo tersebut, telah terjadinya pergantian pemimpin atau Camat di Mazo sampai dengan saat ini. Berikut uraian para pemimpin di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan :

1. Borowanolo Ndruru masa bakti 2008 s/d 2010
2. Ondrekhata Laia masa bakti 2010 s/d 2012
3. Asaaro Laia masa bakti 2012 s/d 2014
4. Faigimano Hulu A.Md masa bakti 2014 s/d 2016
5. Sokhinafaudu Ndruru masa bakti 2016 s/d 2018.
6. Ondrekhata Laia masa bakti 2018 s/d 2020
7. Fatohu Laia, S.Pd masa bakti 2020 s/d 2021
8. Tilik adil Harita S.IP masa bakti 2021-2022
9. Herius Lase, S.E masa bakti 2022 sampai sekarang

4.1.2 Visi Misi Kabupaten Nias Selatan

Adapun yang menjadi visi dan misi kantor camat Mazo adalah :

a. Visi

Nias Selatan Maju, Masyarakat Sejahtera.

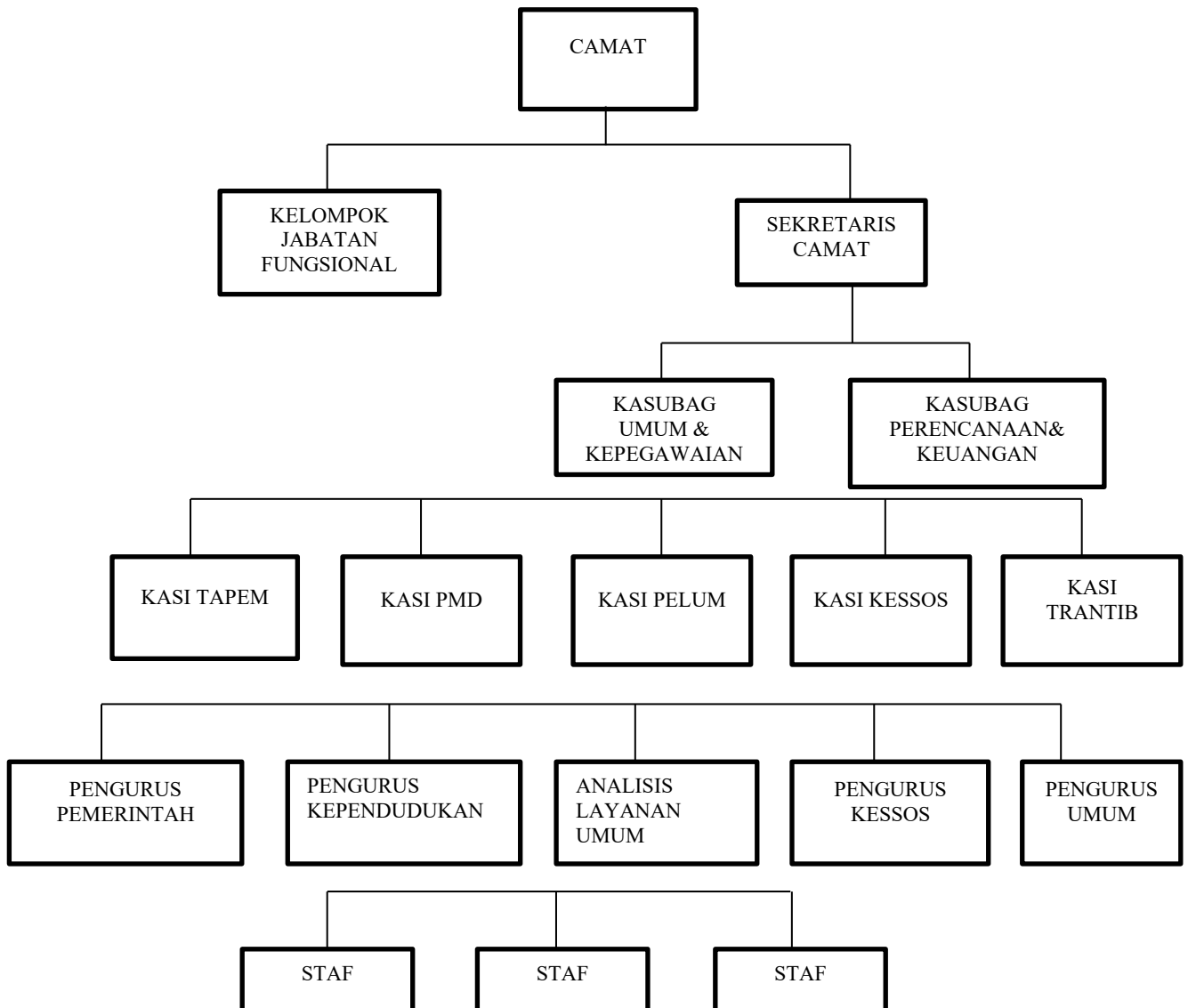
b. Misi

1. Menciptakan kultur atau karakter yang bersih, jujur, transparan, dan berorientasi pada pelayanan.
2. Pemerataan pembangunan dengan skala prioritas

3. Meningkatkan sumber daya manusia yang sehat, berkualitas, berdaya saing serta kreatif dan inovatif
4. Mengembangkan perekonomian masyarakat yang produktif dan tidak konsumtif
5. Memberi rasa aman dan nyaman di tengah masyarakat.

4.1.3 Stuktur Organisasi

Struktur organisasi di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan adalah susunan atau tata letak yang terdiri dari berbagai posisi atau jabatan yang ada dalam kantor tersebut. Berikut struktur organisasi di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan.



Sumber : Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan.

4.1.3 Karakteristik Informan Penelitian

Pada uraian ini peneliti mengemukakan data penelitian yang merupakan data hasil yang diperoleh peneliti di lokasi penelitian, yaitu: kantor camat mazo , khususnya menjelaskan dan menganalisis Resistensi Pegawai dalam Disiplin Kerja di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti sendiri kepada Camat dan pegawai kantor camat. Sebagai narasumber dalam mengadakan observasi secara langsung pada lokasi penelitian guna memperoleh data secara langsung yang berhubungan dengan masalah penelitian. Peneliti akan menguraikan pembahasan secara teoritis maupun secara langsung pada objek penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi identitas narasumber adalah: nama, dan jabatan. Dalam penelitian ini narasumber berjumlah 5 orang yaitu: Camat dan pegawai di kantor camat Mazo. Yang disajikan peneliti pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Nama – Nama Informan Kunci

No	Nama	Jabatan
1	Herius Lase, S.Pd	Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan (Informan Kunci)
2	Aroziduhu Laia, S.Pd	Sekretaris Camat (Informan Utama)

Sumber: *Olahan Peneliti, 2025*

Tabel 4.2
Nama – Nama Informan Pendukung

NO	Nama	Jabatan
1	Sukarman Laia, S.Pd	Kepala Seksi Kessos (Informan Pendukung)

2	Aronafaudu Laia	Baguan Umum dan Administrasi (Informan Pendukung)
3	Sukadi Laia	Tokoh Masyarakat (Informan Pendukung)
4	Sentosa Ndruru	Tokoh Masyarakat (Informan Pendukung)

Sember: *Olahan Peneliti, 2025*

4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan suatu karya tulis ilmiah yang mengandung informasi atau keterangan yang didapat selama melaksanakan kegiatan penelitian dilapangan. Informasi atau keterangan tersebut didapat melalui wawancara mendalam secara langsung kepada informan, observasi dan dokumentasi sesuai dengan acuan yang telah ditetapkan. objek penelitian yang digunakan yaitu di Kantor camat Mazo yang dimana penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui resistensi pegawai dalam meningkatkan Disiplin kerja pada Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Berdasarkan teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti dengan tujuan penelitian, maka peneliti melaksanakan tahapan-tahapan tersebut dengan menggunakan draf wawancara sehingga didapatkan data dari informan yaitu terdiri dari 5 orang camat dan pegawai di Kantor camat Mazo sebagai berikut:

4.2.1 Resistensi Pegawai dalam Meningkatkan Disiplin Kerja pada Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan.

Resistensi pegawai merupakan salah satu tantangan besar dalam upaya meningkatkan disiplin kerja di lingkungan pemerintahan, termasuk di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Resistensi ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti penolakan terhadap peraturan baru, kurangnya kepatuhan terhadap jam kerja, serta sikap

apatis terhadap perubahan budaya kerja yang lebih tertib dan profesional. Kondisi ini tentu berdampak pada efektivitas pelayanan publik serta pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan Bapak Herius Iase, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan) pada hari Jumat, 21 Maret 2025 pukul 10.00 WIB, ditemukan bahwa memang terdapat kebiasaan lama yang sulit diubah di lingkungan kerja Kantor Camat Mazo, seperti kurang disiplin waktu dan inisiatif kerja. Namun, resistensi ini bukan semata-mata karena penolakan, melainkan karena faktor kebiasaan dan kurangnya pendekatan yang tepat. Dengan kepemimpinan yang konsisten, pendekatan yang bijak, serta dukungan bersama, perubahan ke arah yang lebih baik tetap sangat memungkinkan.

Untuk mengatasi resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja, perlu dilakukan pendekatan yang menyeluruh, seperti pelatihan, sosialisasi peraturan, serta evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Menurut Colquitt et al. (2021), perubahan perilaku kerja membutuhkan proses yang terstruktur dan dukungan dari seluruh komponen organisasi. Oleh karena itu, Kantor Camat Mazo perlu mengembangkan strategi manajemen perubahan yang mampu membangun komitmen pegawai, menumbuhkan kesadaran kolektif, dan mengurangi hambatan terhadap peningkatan disiplin kerja secara berkelanjutan.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) pada hari Senin, 24 Maret 2025 pukul 11.00 WIB. Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa perubahan kebiasaan kerja di kantor memang bukan hal yang mudah, terutama jika kebiasaan tersebut sudah berlangsung lama. Namun, dengan adanya komunikasi yang baik, keteladanan dari

pimpinan, serta kemauan dari setiap individu, kebiasaan yang kurang baik tetap dapat diubah secara bertahap menuju budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Tokoh Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat) pada hari Selasa, 25 Maret 2025 pukul 11.00 – 13.00 WIB. Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pandangan masyarakat terhadap disiplin pegawai di Kantor Camat Mazo cukup beragam. Ada yang menilai positif karena merasa dilayani dengan baik dan melihat kedisiplinan pegawai yang memadai. Namun, ada pula yang menyampaikan kritik halus karena masih ditemukan pegawai yang datang terlambat atau belum maksimal dalam memberikan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan, masih diperlukan upaya peningkatan dan pemerataan kedisiplinan di kalangan pegawai agar pelayanan publik dapat berjalan lebih optimal dan merata. Disiplin kerja sendiri merupakan aspek penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Menurut Mangkunegara (2021), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku dan norma-norma sosial yang ada di tempat kerja. Jika pegawai memiliki resistensi yang tinggi, maka kesadaran terhadap pentingnya disiplin akan melemah, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pada wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan). Ditemukan, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa Respons pegawai terhadap perubahan cukup beragam. Pimpinan seperti camat cenderung melihat sisi positif dari adaptasi pegawai, sementara sekretaris melihat perlunya pendekatan bertahap karena adanya kebiasaan lama yang sulit diubah. Dari sisi pegawai sendiri, ada yang mendukung namun tetap merasakan tantangan. Kuncinya ada pada komunikasi yang baik, pendampingan

yang konsisten, dan pelibatan aktif pegawai dalam setiap proses perubahan. Selain itu, resistensi pegawai sering diperkuat oleh lemahnya kepemimpinan dan kurangnya keteladanan dari atasan. Yukl (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk menerima perubahan melalui pendekatan yang empatik dan strategis. Di Kantor Camat Mazo, peran camat sangat penting dalam membina kedisiplinan, tidak hanya melalui instruksi, tetapi juga dengan memberikan contoh nyata serta penghargaan terhadap pegawai yang disiplin.

Melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pegawai punya pandangan yang beragam soal penyesuaian dengan cara kerja baru. Ada yang langsung mendukung, ada yang masih butuh waktu, dan ada juga yang setuju tapi merasa kesulitan di awal. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan perlu disosialisasikan dengan baik dan diberikan waktu adaptasi agar semua pegawai bisa menerima dan menjalankannya dengan nyaman.

Pada wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pandangan masyarakat terhadap disiplin pegawai di Kantor Camat Mazo cukup beragam. Ada yang menilai positif karena merasa dilayani dengan baik dan melihat kedisiplinan pegawai yang memadai. Namun, ada pula yang menyampaikan kritik halus karena masih ditemukan pegawai yang datang terlambat atau belum maksimal dalam memberikan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan, masih diperlukan upaya peningkatan dan pemerataan kedisiplinan di kalangan pegawai agar pelayanan publik dapat berjalan lebih optimal dan merata.

Melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa kenyamanan pegawai saat bekerja tidak hanya bergantung pada penerapan kedisiplinan, tetapi juga pada suasana kerja yang manusiawi, komunikasi yang baik, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan hubungan sosial di lingkungan kerja. Perpaduan antara aturan yang jelas dan pendekatan yang hangat menjadi kunci utama dalam menciptakan kenyamanan kerja yang optimal.

Pada wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa kenyamanan dalam bekerja dipengaruhi oleh suasana kerja, hubungan antarpegawai, dan gaya kepemimpinan. Pegawai yang merasa dihargai dan mendapat dukungan cenderung lebih tenang dan produktif. Namun, pegawai juga bisa merasakan ketidaknyamanan jika komunikasi tidak berjalan baik atau aturan berubah tanpa penjelasan. Oleh karena itu, menciptakan suasana kerja yang terbuka, stabil, dan mendukung sangat penting untuk menjaga kenyamanan kerja.

Pada wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa faktor ketidakdisiplinan pegawai tidak hanya berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, tapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan disiplin, perlu ada kesadaran pribadi sekaligus perbaikan sistem dan suasana kerja yang lebih mendukung.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pelayanan di Kantor Camat Mazo secara umum sudah berjalan cukup baik dan mendapatkan apresiasi dari masyarakat, terutama dari sisi keramahan dan bantuan dalam proses administrasi. Namun, tetap ada beberapa catatan dari masyarakat yang menginginkan peningkatan dalam kecepatan dan konsistensi pelayanan. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi berkala agar pelayanan publik di kantor camat dapat terus ditingkatkan sesuai harapan masyarakat.

Melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan), Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan), Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa sikap terhadap perubahan di tempat kerja beragam. Ada yang mendukung penuh, ada yang merasa khawatir namun tetap memahami, dan ada juga yang berada di tengah, mendukung namun tetap butuh penyesuaian. Artinya, dalam setiap proses perubahan, penting bagi pimpinan untuk melibatkan pegawai secara aktif agar rasa nyaman tetap terjaga dan proses adaptasi berjalan lancar. Menurut Robbins dan Judge (2020), resistensi terhadap perubahan sering kali muncul karena rasa takut kehilangan, ketidakpastian, dan kurangnya pemahaman terhadap manfaat perubahan itu sendiri. Dalam konteks disiplin kerja, pegawai yang merasa kebebasannya terancam atau tidak dilibatkan dalam proses perubahan cenderung menunjukkan perilaku pasif maupun aktif dalam menolak aturan yang diterapkan. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi

efektif dan pendekatan partisipatif dari pimpinan untuk mengurangi resistensi tersebut.

Pada wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa aturan disiplin di Kantor Camat Mazo sudah mulai jelas dan ditegakkan, meskipun masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Banyak yang mengapresiasi perubahan positif yang terjadi, namun juga berharap agar penerapan aturan bisa lebih konsisten dan menyeluruh kepada semua pegawai, agar pelayanan kepada masyarakat bisa semakin baik dan merata.

4.2.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Resistensi Pegawai dalam Meningkatkan Disiplin Kerja di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan

Resistensi pegawai terhadap upaya peningkatan disiplin kerja merupakan fenomena yang cukup umum dalam organisasi, termasuk di Kantor Camat Mazo, Kabupaten Nias Selatan. Pegawai sering kali menunjukkan penolakan terhadap perubahan aturan atau kebijakan kedisiplinan karena merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menyebabkan munculnya rasa ketidaknyamanan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja dan produktivitas mereka. Menurut Robbins dan Judge (2020), resistensi terhadap perubahan sering kali bersumber dari ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kehilangan status, dan perubahan rutinitas kerja.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan resistensi adalah kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai. Ketika informasi mengenai kebijakan disiplin tidak disampaikan dengan jelas, pegawai menjadi bingung dan cenderung bersikap negatif terhadap perubahan tersebut. Dalam hal ini, komunikasi yang terbuka sangat penting agar pegawai merasa dihargai dan memahami tujuan perubahan. Menurut Luthans et al. (2021), komunikasi yang tidak

efektif dalam organisasi dapat memperbesar resistensi terhadap perubahan karena menciptakan ketidakpastian.

Faktor lainnya adalah budaya kerja yang sudah terbentuk sejak lama dan sulit untuk diubah. Budaya kerja yang permisif terhadap keterlambatan atau ketidakhadiran membuat pegawai merasa bahwa kebijakan disiplin baru bertentangan dengan kebiasaan mereka. Hofstede (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat namun tidak adaptif sering kali menjadi hambatan dalam penerapan perubahan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk secara bertahap membangun budaya kerja yang disiplin melalui keteladanan dan pembinaan yang konsisten.

Kurangnya motivasi internal dan insentif yang memadai juga menjadi penyebab resistensi. Pegawai yang merasa bahwa tidak ada keuntungan atau penghargaan dalam menerapkan disiplin kerja akan sulit terdorong untuk berubah. Deci dan Ryan (2020) dalam teori motivasi intrinsik menyebutkan bahwa individu akan terdorong melakukan sesuatu jika merasa dihargai dan memiliki kendali atas pekerjaannya. Oleh karena itu, pemberian apresiasi dan penghargaan bagi pegawai yang disiplin dapat menjadi strategi untuk mengurangi resistensi.

Resistensi juga bisa timbul karena gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang partisipatif. Pegawai yang tidak dilibatkan dalam perumusan kebijakan cenderung merasa tertekan dan menunjukkan penolakan pasif. Kepemimpinan yang transformasional dan partisipatif dapat menjadi solusi karena mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam proses perubahan. Northouse (2021) menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan pegawainya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan, termasuk dalam hal peningkatan disiplin kerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan Bapak Herius Iase, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan dan Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo

Kabupaten Nias selatan). Ditemukan bahwa perubahan di kantor memang berdampak pada kekhawatiran pegawai, terutama terkait kondisi ekonomi mereka. Pimpinan melihat perubahan sebagai langkah positif untuk peningkatan kinerja, sementara sekretaris lebih menekankan pada proses adaptasi tanpa terlalu mengaitkannya dengan ekonomi. Di sisi pegawai, terdapat pemahaman terhadap tujuan perubahan, namun juga muncul harapan agar kebijakan baru tetap memperhatikan situasi dan tantangan yang mereka hadapi secara langsung. Pendekatan yang komunikatif dan fleksibel sangat dibutuhkan agar perubahan berjalan efektif dan diterima semua pihak.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pandangan pegawai terhadap dampak perubahan di kantor terhadap situasi keuangan mereka cukup beragam. Ada yang optimis dan melihat peluang positif, ada pula yang masih menunggu hasil nyata sambil tetap menjalankan tugas dengan baik. Semua pandangan ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang terbuka dan evaluasi berkala agar perubahan yang dilakukan benar-benar terasa manfaatnya oleh seluruh pegawai.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa pendapat masyarakat menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari individu pegawai itu sendiri maupun dari sistem dan lingkungan kerja. Kurangnya pengawasan, lemahnya sanksi, fasilitas yang belum memadai, dan tidak adanya motivasi atau pembagian kerja yang jelas menjadi penyebab utama. Artinya, peningkatan disiplin kerja memerlukan pendekatan menyeluruh,

mencakup pembenahan manajemen internal serta peningkatan kesadaran dan tanggung jawab dari setiap pegawai.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa meskipun kebijakan kantor telah menunjukkan niat baik dalam mendukung pegawai menghadapi perubahan ekonomi, pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan. Camat menekankan bahwa kebijakan sudah diarahkan untuk mendukung pegawai, sementara sekretaris dan pegawai melihat perlunya langkah yang lebih konkret. Hal ini menunjukkan pentingnya sinergi antara pimpinan dan pegawai dalam menyusun kebijakan yang benar-benar responsif terhadap kebutuhan di lapangan.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa perubahan di kantor seringkali menimbulkan kebingungan, namun respon pegawai bervariasi tergantung pada kesiapan individu dan cara perubahan tersebut disampaikan. Sosialisasi yang jelas, pelatihan, serta dukungan dari pimpinan dan sesama rekan kerja sangat penting agar proses adaptasi berjalan lancar dan tidak menimbulkan resistensi.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa Peningkatan kedisiplinan pegawai di Kantor Camat Mazo sangat penting untuk mempercepat pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan suasana kerja yang lebih teratur. Namun, perubahan ini juga harus dilakukan dengan

pendekatan yang bijaksana, mengingat ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan dukungan dari pimpinan dan pemahaman terhadap tantangan yang dihadapi, kedisiplinan dapat tercapai secara efektif, yang pada akhirnya akan menguntungkan semua pihak.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa meskipun ada upaya sosialisasi perubahan dari berbagai pihak, masih terdapat celah dalam komunikasi yang perlu diperbaiki agar pegawai memiliki pemahaman yang lebih jelas dan mendalam. Sosialisasi yang lebih terstruktur dan dialog yang lebih terbuka akan sangat membantu agar perubahan yang diterapkan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh seluruh pegawai. Ke depan, peningkatan transparansi dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan akan mengurangi resistensi dan meningkatkan efektivitas perubahan yang dilakukan.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukarman Laia, S.Pd (Kepala Seksi Kesos Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan Bapak Arinafaudu Laia (Bagian Umum dan Administrasi Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa untuk memastikan semua pegawai memahami perubahan yang terjadi, pendekatan yang melibatkan sosialisasi yang jelas, pelatihan, serta waktu yang cukup untuk adaptasi adalah langkah-langkah yang efektif. Komunikasi yang berkelanjutan dan dukungan setelah perubahan diterapkan juga diperlukan untuk meminimalkan resistensi dan memastikan keberhasilan implementasi perubahan.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Herius Laia, S.Pd (Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan) dan

Bapak Aroziduhu Laia, S.Pd, (Sekretaris Camat Mazo Kabupaten Nias selatan). Berdasarkan hasil wawancara kepada informan diatas, maka peneliti dapat menjelaskan bahwa Situasi di mana pegawai merasa khawatir karena tidak mengetahui apa yang diharapkan dari mereka memang bisa terjadi, baik karena kurangnya kejelasan dari atasan maupun kurangnya inisiatif dari pegawai itu sendiri. Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan komunikasi dua arah yang terbuka dan kebiasaan bertanya atau berdiskusi secara aktif agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam pelaksanaan tugas.

Selanjutnya peneliti melanjutkan wawancara kepada informan Bapak Sukadi Laia (Masyarakat) dan Bapak Sentosa Ndruru (Tokoh Masyarakat). Berdasarkan hasil wawancara tersebut ditemukan bahwa Pimpinan di Kantor Camat Mazo perlu mengambil peran aktif dan tegas dalam menegakkan disiplin pegawai guna menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pengawasan rutin, pemberian penghargaan bagi pegawai disiplin, serta pelatihan berkala menjadi langkah penting untuk meningkatkan tanggung jawab dan etos kerja. Namun, penegakan aturan harus dilakukan secara bijak, dengan menggabungkan ketegasan dan perhatian. Pendekatan yang seimbang—antara pemberian sanksi yang proporsional dan ruang dialog bagi pegawai yang menghadapi kendala—dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, namun tetap humanis. Selain itu, pimpinan perlu menjadi teladan dalam kedisiplinan agar dapat memengaruhi dan menginspirasi bawahannya secara positif.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Resistensi Pegawai dalam Meningkatkan Disiplin Kerja pada Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan

Resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo, Kabupaten Nias Selatan, menjadi tantangan tersendiri dalam upaya reformasi birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan

disiplin dan perubahan budaya kerja di Kantor Camat Mazo menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Hambatan utama terletak pada kebiasaan lama yang sulit diubah, kurangnya inisiatif kerja, serta respons yang beragam dari pegawai terhadap perubahan. Meski demikian, resistensi yang terjadi bukan sepenuhnya disebabkan oleh penolakan, melainkan lebih karena keterbatasan komunikasi, pendekatan yang kurang tepat, dan kurangnya teladan dari pimpinan.

Perubahan tetap memungkinkan dilakukan apabila didukung oleh kepemimpinan yang konsisten dan bijak, komunikasi yang terbuka, serta pelibatan aktif pegawai dalam setiap proses. Pegawai menunjukkan sikap yang beragam terhadap penyesuaian—ada yang mendukung, ada yang butuh waktu adaptasi, dan ada pula yang mengalami kesulitan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang seimbang antara ketegasan dalam penegakan aturan dan perhatian terhadap kondisi psikologis serta kesejahteraan pegawai.

Selain itu, kenyamanan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan kedisiplinan. Suasana kerja yang mendukung, hubungan sosial yang harmonis, serta gaya kepemimpinan yang komunikatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pandangan masyarakat terhadap pelayanan di kantor camat pun menunjukkan apresiasi atas keramahan dan bantuan yang diberikan, namun tetap menginginkan adanya peningkatan dalam hal kedisiplinan, kecepatan, dan konsistensi layanan.

Dengan demikian, keberhasilan perubahan budaya kerja di Kantor Camat Mazo sangat bergantung pada kombinasi antara penegakan aturan yang konsisten, kepemimpinan yang inspiratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang manusiawi dan mendukung. Menurut Robbins dan Judge (2020), resistensi terhadap perubahan sering kali muncul bukan karena niat buruk, melainkan karena ketidakpastian dan rasa tidak nyaman terhadap hal baru yang berbeda dari rutinitas sebelumnya.

Kebiasaan yang telah berlangsung lama memang tidak mudah diubah. Pegawai cenderung merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah biasa, sehingga disiplin waktu dan tanggung jawab kerja tidak menjadi prioritas. Sejalan dengan pendapat Armenakis dan Harris (2020), perubahan perilaku kerja membutuhkan proses yang panjang dan pendekatan yang sistematis agar tidak memicu penolakan. Artinya, perubahan tidak bisa dipaksakan, melainkan harus melalui strategi komunikasi dan pendekatan yang tepat.

Masyarakat sebagai pengguna layanan publik pun merasakan dampaknya. Ada yang mengapresiasi pelayanan karena merasa dilayani dengan baik oleh pegawai yang disiplin, namun tidak sedikit yang menyampaikan kritik terhadap keterlambatan dan kurangnya pelayanan maksimal. Menurut Luthans et al. (2021), persepsi publik terhadap kinerja instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh konsistensi perilaku pegawai, terutama dalam hal kedisiplinan dan kualitas layanan.

Pimpinan seperti camat melihat adanya kemajuan, namun juga menyadari bahwa perubahan budaya kerja tidak bisa dicapai secara instan. Sekretaris kecamatan bahkan menekankan pentingnya pendekatan bertahap karena tantangan utama berasal dari kebiasaan lama yang sulit dihilangkan. Ini sejalan dengan teori Lewin (dalam update dari Cummings et al., 2021) tentang perubahan organisasi yang menekankan pentingnya proses "unfreezing" sebelum melakukan perubahan, yakni melepaskan kebiasaan lama terlebih dahulu sebelum membentuk kebiasaan baru.

Sikap pegawai terhadap perubahan pun beragam. Ada yang menyambut baik karena melihat peluang peningkatan kinerja, namun tidak sedikit yang merasa kesulitan menyesuaikan diri. Di sinilah pentingnya kepemimpinan yang konsisten dan memberi contoh nyata. Yukl dan Gardner (2021) menyebutkan bahwa keteladanan dari pemimpin adalah faktor penting dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif, karena pegawai cenderung meniru perilaku atasannya.

Komunikasi menjadi kunci penting dalam mengatasi resistensi pegawai. Informasi yang jelas, keterbukaan pimpinan terhadap masukan, serta pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan akan mempercepat proses adaptasi. Hal ini diperkuat oleh hasil studi dari De Clercq *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam proses perubahan mampu menurunkan resistensi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan tersebut. resistensi pegawai di Kantor Camat Mazo bukanlah hambatan mutlak, melainkan tantangan yang bisa diatasi dengan pendekatan yang bijak. Dengan keteladanan pimpinan, komunikasi efektif, dan dukungan antarpegawai, budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif sangat mungkin terwujud. Transformasi organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural, tetapi juga pada perubahan perilaku yang dilakukan secara bersama-sama dan berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Kotter (2021) dalam delapan tahap perubahan organisasionalnya.

4.3.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Resistensi Pegawai dalam Meningkatkan Disiplin Kerja di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan

Resistensi pegawai terhadap peningkatan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo muncul dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perubahan yang diterapkan di kantor, meskipun dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, memunculkan kekhawatiran di kalangan pegawai, terutama terkait kondisi ekonomi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi bukan sekadar bentuk penolakan, tetapi lebih kepada kekhawatiran akan dampak perubahan terhadap kesejahteraan mereka.

Pimpinan kantor melihat perubahan sebagai langkah positif untuk menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin dan profesional. Namun, perspektif sekretaris berbeda, ia lebih menekankan pentingnya proses adaptasi yang bertahap tanpa terlalu membebani pegawai dengan tuntutan

ekonomi. Perbedaan pandangan ini menggambarkan perlunya keselarasan dalam pendekatan perubahan, agar seluruh jajaran organisasi dapat mendukung kebijakan yang diterapkan dengan pemahaman dan kesiapan yang sama.

Dari sisi pegawai, mereka memahami tujuan perubahan tersebut, namun berharap agar kebijakan yang dibuat tetap mempertimbangkan situasi dan tantangan nyata yang mereka hadapi. Harapan ini menunjukkan bahwa resistensi bisa diredam jika kebijakan bersifat manusiawi dan realistis. Sebagaimana dijelaskan oleh Kotter & Schlesinger (2020), resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi melalui komunikasi yang efektif dan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan yang komunikatif dan fleksibel menjadi kunci agar perubahan berjalan efektif dan diterima oleh semua pihak. Komunikasi dua arah memungkinkan pimpinan memahami kendala yang dihadapi pegawai, sekaligus memberi kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi mereka. Menurut Armenakis & Harris (2020), perubahan yang melibatkan dialog terbuka antara atasan dan bawahan memiliki potensi keberhasilan yang lebih tinggi dibanding perubahan yang bersifat top-down.

Lebih lanjut, masyarakat sebagai pihak eksternal juga memberikan pandangan bahwa ketidakdisiplinan pegawai tidak hanya bersumber dari individu pegawai itu sendiri, tetapi juga dari sistem kerja yang belum mendukung. Kurangnya pengawasan, lemahnya sanksi, serta fasilitas kerja yang belum memadai merupakan faktor-faktor yang turut memicu rendahnya disiplin. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins & Judge (2021) bahwa perilaku kerja individu sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan budaya kerja yang dibentuk oleh manajemen.

Faktor lain yang memperkuat resistensi adalah tidak adanya motivasi yang cukup serta pembagian kerja yang belum jelas. Tanpa adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab, pegawai menjadi bingung dalam menjalankan pekerjaan, yang pada akhirnya menurunkan kedisiplinan mereka. Penelitian oleh Deci & Ryan (2021) menekankan

pentingnya motivasi intrinsik dalam membentuk perilaku kerja yang positif, termasuk dalam aspek kedisiplinan.

Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja tidak dapat hanya mengandalkan kebijakan atau sanksi semata, tetapi memerlukan pendekatan yang menyeluruh. Pembinaan sistem manajemen internal, peningkatan fasilitas kerja, komunikasi yang terbuka, serta peningkatan kesadaran dan rasa tanggung jawab individu pegawai menjadi hal yang mutlak diperlukan. Jika semua elemen ini berjalan secara sinergis, resistensi dapat diminimalkan dan perubahan menuju kedisiplinan kerja yang lebih baik dapat terwujud secara berkelanjutan.