

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MNYEBABKAN RESISTENSI DALAM PROSES PERUBAHAN ORGANISASI DI OTORITAS JASA KEUANGAN SULAWESI UTARA, GORONTALO DAN MALUKU UTARA DI MANADO

ANALYSIS OF FACTORS THAT CAUSE RESISTANCE IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE FINANCIAL SERVICES AUTHORITY, OF NORTH SULAWESI, GORONTALO AND NORTH MALUKU IN MANADO

Oleh:

Rifka Amelia Laihad¹
Victor P.K. Lengkong²
Regina T. Saerang³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹rifkalahadb3@gmail.com.

²victorp.klengkong@unsrat.ac.id.

³regina.saerang@yahoo.com.

Abstrak: Dalam organisasi membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi. Organisasi yang mampu menghadapi perubahan dapat di sebut sebagai organisasi yang berkembang. Hambatan dalam proses perubahan organisasi diantaranya adalah resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Resistensi dalam organisasi memiliki dampak negative dalam menjalankan perubahan, karena dengan sikap resistensi, seseorang akan menolak terjadinya suatu perubahan dan tidak akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya resistensi pada organisasi atau lembaga dalam proses perubahan serta mengetahui langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasi resistensi tersebut. Metode penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu analisis faktor yang mengelompokkan beberapa faktor menjadi bagian-bagian dari faktor-faktor utama yang mewakili faktor lainnya sebagai penyebab terjadinya resistensi di kantor Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara. Dimana hasil penelitian menunjukkan nilai BTS signifikan dengan nilai KMO yang memenuhi syarat atau standar, sehingga hasil analisis faktor dikatakan memenuhi kecukupan sampel. Sebaiknya pimpinan maupun karyawan melakukan pendekatan baik individu maupun kelompok dalam menjalankan perubahan, untuk menghindari resistensi, serta melaksanakan perubahan dengan mengambil andil setiap pihak dalam organisasi dan berdasarkan keputusan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Kata Kunci : *resistensi*

Abstract: In organizations it requires changes that can be referred to as developments in the organization. Organizations that are able to deal with change can be called a developing organization. Obstacles in the process of organizational change include resistance or resistance to change. Resistance in organizations has a negative impact in carrying out changes, because with a resistance attitude, someone will reject the occurrence of a change and will not experience changes or developments in the organization. This study aims to analyze the factors that influence the occurrence of resistance in organizations or institutions in the process of change and know the steps that can be taken to overcome these resistance. The research method used in this study is a factor analysis that groups several factors into parts of the main factors that represent other factors as the cause of resistance in the offices of the North Sulawesi Financial Services Authority, Gorontalo and North Maluku. Where the results of the study show significant BTS values with KMO values that meet the requirements or standards, so the results of factor analysis are said to fulfill the sample adequacy. It is better for leaders and employees to approach both individuals and groups in carrying out changes, to avoid resistance, and to make changes by taking part in each party in the organization and based on joint decisions to achieve common goals.

Keywords: *resistance*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Dalam organisasi membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi, organisasi tersebut mampu berubah dan berkembang dengan perubahan tersebut, dan manusia sebagai sumber daya dan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai perubahan untuk perkembangan organisasi.

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*).

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. Dengan bekerja secara bersama-sama (*team work*) organisasi dapat mencapai tujuannya, dan perubahan merupakan hal mendasar untuk mencapai tujuan tersebut, dengan berinovasi dan mengembangkan aspek-aspek dalam organisasi. Dalam organisasi, mengelola dan mengontrol suatu perubahan menjadi tolak ukur bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang. Organisasi diuntut untuk mampu menghadapi perubahan. Dalam hal ini, ilmu mengenai manajemen perubahan di butuhkan sebagai dasar referensi menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Manajemen Perubahan (*Change Management*) adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi/ perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik yang dapat di implikasikan untuk melaksanakan perubahan dalam organisasi.

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, tahap identifikasi perubahan.

Tahap 2, tahap perencanaan perubahan.

Tahap 3, tahap implementasi perubahan .

Tahap 4, tahap evaluasi dan umpan balik.

Dalam proses merealisasikan perubahan dalam organisasi, terdapat berbagai hambatan yang harus dihadapi dan tidak dapat dihindari oleh organisasi, salah satu hambatan tersebut di sebut Resistensi yang berarti menunjukkan pada posisi sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, berusaha melawan, menentang atau upaya oposisi pada umumnya sikap ini tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Resistensi/perlawanan secara klasik dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi. Selama tahun 1940-an teori dianggap kesatuan tujuan menjadi ciri khas sebuah organisasi teknis efisien dan unggul, sementara mempertimbangkan pluralisme dan sikap yang berbeda sangat mengurangi efektivitas organisasi dan menghambat kinerjanya.

Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan teori perubahan dalam organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut. Sementara itu yang terjadi saat ini merupakan pengaruh dari pola pikir dan tingkat kepuasan masyarakat yang akan senantiasa berkembang, untuk itu sebuah organisasi yang berdiri di tengah-tengah masyarakat harus mengikuti perkembangan kebutuhan konsumen. Mind-set ataupun paradigma tentang perubahan seringkali lebih terapresiasi ketika masih dalam tahap formulasi strategi, dan ketika ide itu diadopsi kemudian diimplementasikan, resistensi pun muncul bahkan meskipun ketika perubahan tersebut baru saja diusulkan. Dalam penelitian Bovey dan Hede (2001:10) mengenai *Resistance to organizational change : The role of cognitive and affective processes*, menjelaskan bahwa penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi bagaimana elemen manusia termasuk proses kognitif dan afektif, Penelitian ini juga menguraikan strategi intervensi untuk memandu manajemen dalam mengembangkan.

Dewasa ini, perkembangan menjadi tuntutan untuk semua kalangan organisasi dalam bidang apapun, 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 di hindari 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. Dalam penelitian ini berfokus pada satu lembaga Negara yang bersifat independen yaitu

Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara di Kota Manado yang disingkat OJK SULUTGOMALUT.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sendiri merupakan lembaga Negara yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 yang berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan baik di sektor perbankan, pasar modal, dan sektor jasa keuangan non-bank seperti Asuransi, Dana Pensiun, Lembaga Pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan lainnya (ojk.go.id/). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, OJK SULUTGOMALUT mengandalkan kemampuan dan keahlian dari orang-orang yang berkompeten. Untuk itu para karyawan yang dipekerjakan merupakan orang-orang berdedikasi tinggi yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Hal tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin untuk dapat menyatuhkan persepsi karyawan yang saling berbeda pendapat satu sama lain. 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 berbedabeda, yang dapat mempengaruhi proses perubahan dan pertumbuhan lembaga tersebut.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui :

1. Penyebab timbulnya faktor resistensi dalam organisasi
2. Langkah-langkah yang harus diambil oleh pimpinan dalam organisasi untuk mengatasi resistensi secara lebih luas dalam organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi

Rondonuwu dan Trisnantoro (2013:163) Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*).

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Saluran Distribusi

Perubahan

Martono (2012:240) bahwa perubahan dapat mencakup aspek yang sempit maupun yang luas. Aspek yang sempit dapat meliputi aspek perilaku dan pola pikir individu. Aspek yang luas dapat berupa perubahan dalam tingkat struktur masyarakat yang nantinya dapat memengaruhi perkembangan masyarakat dimasa yang akan datang.

Terjadinya perubahan tersebut disebabkan oleh 2 (dua) faktor yaitu :

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor penyebab perubahan yang terjadi dari dalam diri manusia yang timbul karena adanya dorongan dari diri manusia tersebut untuk melakukan perubahan pada dirinya dan lingkungannya. Faktor internal dapat terjadi jika adanya dorongan atau motivasi untuk melakukan suatu perubahan. Perubahan yang terjadi dapat berupa bentuk, sikap maupun situasi.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor penyebab perubahan yang terjadi dari luar diri manusia. Faktor tersebut dapat disebabkan karena faktor keluarga, masyarakat dan lingkungan.

Perubahan Dalam Organisasi

Triana, dkk (2016:106), perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada stakeholders.

Manajemen Perubahan

Davidson (2010:34) Manajemen Perubahan (*Change Management*) merupakan sebuah proses penyesuaian (*alignment*) berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif dari pada para pesaingnya. Dimana Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Resistensi

Santosa, dkk (2015:10) Resistensi atau penolakan pada 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 sebaliknya karena ketidakpahaman atas perubahan yang terjadi. Istilah resistensi sering digunakan ilmu biologi untuk menyatakan ketahanan alami tubuh terhadap pengaruh buruk seperti racun dan kuman. Namun tidak hanya dalam ilmu biologi saja istilah resistensi digunakan, tetapi juga dalam Ilmu Manajemen. Misalnya dalam hubungannya dengan perubahan dalam organisasi. Resistensi dikatakan sebagai faktor penghambat dalam organisasi untuk melakukan perubahan, karena sikap resistensi atau sikap untuk berperilaku bertahan ini berlawanan dengan sikap ingin berubah yang harus dimiliki oleh organisasi untuk menuju pada perkembangan organisasi tersebut.

Penelitian Terdahulu

Rinawati (2010) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di Pt Telkom Indonesia Tbk. Bandung. Fokus masalah dalam penelitian ini adalah adanya resistensi atau penolakan individu pada transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia, dengan menggunakan metode survey dan pendekatan kuantitatif. Variabel kebiasaan (X1) berpengaruh positif terhadap variable Y yakni resistensi individu pada transformasi organisasi yang artinya semakin tinggi atau kuatnya kebiasaan/habit yang dimiliki individu, maka semakin tinggi resistensi individu pada transformasi organisasi.

Diah (2015) dalam penelitiannya Resistensi Perubahan Disposisional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Operator Sistem Akuntansi Instansi Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional. untuk menyelidiki sejauh mana resistensi perubahan operator Sistem Akuntansi Instansi (SAI) yang disebabkan oleh kecenderungan dari dalam diri individu untuk menolak adanya implementasi sistem akuntansi berbasis akrual, serta pengaruhnya terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan individu merupakan prediktor penting dari perlawanan pegawai terhadap perubahan system akuntansi berbasis akrual dalam organisasi, dan bahwa oleh persepsi teknologi tidak hanya didorong karakteristik dari teknologi tersebut

Ratnawati (2013) dalam penelitiannya Studi Deskriptif Resistensi Individu Terhadap Perubahan Peraturan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Candisari Semarang. Peneliti menggunakan metode penelitian ex post facto dengan menggunakan metode analisis statistik deskriptif. Dari data yang didapatkan tampak bahwa skor dari item khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, menginginkan status quo, kepentingan pribadi berada pada tingkat cukup tinggi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian mengenai faktor resistensi dalam manajemen perubahan, yang dilihat berdasarkan rumusan masalah, dapat di klasifikasikan jenis penelitian yaitu penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menggunakan data numerik dan menekankan proses penelitian pada pengukuran hasil yang objektif menggunakan analisis statistik. Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis faktor yang merupakan metode analisis multivariat yang didasarkan pada korelasi antar variabel.

Populasi

Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan yang bekerja di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara.

Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah sebagian karyawan yang bekerja di kantor Otoritas Jasa Keuangan Wilayah Regional Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara yang berada di Kota Manado, dengan jumlah sampel sebanyak 30.

Teknik Sampling

Metode pengambilan sampel yang di gunakan yaitu Quota Sampling. Teknik sampling ini mengambil jumlah sampel sebanyak jumlah yang telah ditentukan oleh peneliti.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan secara langsung seperti observasi lapangan dan pengamatan secara langsung dan menyebarkan kuesioner pada karyawan ataupun pihak-pihak terkait (Pejabat dalam Organisasi) dalam organisasi tersebut.

Penyebaran kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan orang-orang secara langsung menanggapi pernyataan yang telah disiapkan oleh peneliti, dengan menuliskan simbol centang (√) terhadap pernyataan-pernyataan berdasarkan kolom-kolom yang tersedia dalam lembar kuesioner tersebut terkait rumusan masalah yang ada, yang kemudian akan menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan peneliti.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis faktor yang dapat membantu untuk menguji korelasi hasil pengumpulan data dengan cara penyebaran kuesioner pada objek penelitian. Analisis faktor digunakan untuk mereduksi data dan menginterpretasikannya sebagai suatu variabel baru yang berupa variabel bentukan.

Analisis faktor memiliki fungsi penting dalam pengembangan alat ukur. Beberapa fungsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Pengujian Dimensionalitas Pengukuran

Dimensionalitas pengukuran adalah banyaknya atribut yang diukur oleh sebuah alat ukur. Alat ukur yang unidimensi mengukur satu atribut psikologis saja sedangkan alat ukur yang multidimensi mengukur lebih dari satu atribut ukur. Pengukuran dalam bidang psikologi didominasi oleh pengukuran unidimensi karena alat ukur yang dikembangkan peneliti psikologi biasanya mengukur satu target ukur saja.

2. Pengujian Komponen atau Aspek dalam Alat Ukur

Penyusunan alat ukur psikologi biasanya diawali dari penurunan konsep menjadi komponen atau aspek konsep sebelum diturunkan menjadi aitem berupa pernyataan skala. Untuk mengidentifikasi apakah item-item yang diturunkan dari komponen alat ukur mewakili komponen tersebut maka diperlukan analisis faktor.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Dalam penelitian di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara terdapat 30 responden yang di deskripsikan sebagai berikut :

1. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin. Laki-laki sebanyak 17 orang dan responden perempuan sebanyak 13 orang.

2. Jumlah responden berdasarkan usia. Usia 20-30 tahun sebanyak 11 orang, usia 30-40 tahun sebanyak 13 orang, usia 50 tahun keatas sebanyak 6 orang.
3. Jumlah reponden berdasarkan pendidikan terakhir. Tingkat SMA sederajat sebanyak 3 orang, D3/Sarjana sebanyak 13 orang, Magister sebanyak 9 orang dan Doktor sebanyak 5 orang.

Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel menunjukkan persentase nilai setiap variabel yang di peroleh dari hasil penelitian di lapangan yang dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner pada kantor Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara, di Kota Manado.

Persentase setiap variabel memiliki nilai yang berbeda-beda, dimana persentase tertinggi pada nilai 5 yang berarti tanggapan "Sangat Setuju" sebesar 3.2% dan persentase terendah sebesar 1.4%. pada nilai 4 yang berarti tanggapan "Setuju" memiliki persentase tertinggi sebesar 4% dan persentaser terendah sebesar 1.8%. pada nilai 3 yang berarti tanggapan "Ragu-ragu" memiliki persentase tertinggi sebesar 1.6% dan persentase terendah sebesar 0.4%. Selanjutnya pada nilai 2 yang berarti tanggapan "Tidak Setuju" memiliki persentase tertinggi sebesar 0.2% dan persentase terendah sebesar 0. Sedangkan pada nilai 1 yang berarti tanggapan "Sangat Tidak Setuju" tidak diberikan tanggapan oleh responden sehingga memiliki nilai persentase sama dengan 0.

Deskripsi Hasil

Menurut hasil penelitian, menunjukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan resistensi dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu faktor Penolakan yang datang dari individu, Penolakan emosional, penolakan karena perbedaan persepsi/cara pandang, Penolakan yang dipengaruhi lingkungan/ faktor eksternal. Dengan langkah-langkah yang dapat diterapkan yaitu cara mengidentifikasi perubahan serta karakter individu, melaksanakan perubahan tersebut hingga menyelesaikan tanggung jawab untuk tujuan bersama.

Pembahasan

Uji Fit Model

1. *Barlett's Test of Sphericity* (BTS)

Barlett's Test of Sphericity atau BTS menunjukkan apakah data-data yang adadalam analisis faktor memiliki hubungan satu dengan yang lain atau tidak. Nilai BTS dikatakan signifikan apabila maksimum nilai sebesar 0.05. Dalam penelitian ini nilai BTS menunjukan maksimum sebesar 0.03, dan *Chy-Square* sebesar 88.104. Dengan demikian model analisis faktor yang diperoleh memenuhi syarat atau kelayakan model.

2. *Kaiser-Meyer-Oikin* (KMO) Indeks

Kaiser-Meyer-Oikin (KMO) Indeks bertujuan untuk menganalisis kecukupan sampel atau data yang digunakan dalam analisis faktor. Ketentuan dari nilai KMO adalah minimal 0.5 (Malhotra, 1999 : 588). Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa hasil dari KMO adalah sebesar .505 (0.505). Dengan demikian matrik analisis faktor yang terbentuk layak untuk diteruskan.

3. *Non Redundant* (Penentuan Fit Model)

Nilai ini menunjukkan berapa persen data yang berubah tatkala dirotasi. Semakin banyak data yang berubah maka model analisis faktor yang terbentuk semakin baik. Hasil dari penelitian dilapangan menunjukkan bahwa nilai non redundant sebesar 65.0%. berdasarkan hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa data yang berubah setelah dirotasi melebihi 50%.

Penentuan Jumlah Faktor Baru

Langkah ini bertujuan untuk mencari berapa faktor baru yang terbentuk dari sejumlah variabel awal dalam penelitian. Dalam hal ini analisis nilai eigen value dan melihat apakah faktor baru yang terbentuk dapat menjelaskan variabilitas data dari variabel awal atau tidak. Serta melihat tingkat keterwakilan faktor baru dengan keseluruhan data awal dalam hal ini analisis nilai varians kumulatif.

Tabel 1. Jumlah Faktor Baru

No	Eigen Value	% Varians	% Varians Kumulatif
1	2.449	20.410	20.410
2	2.190	18.253	38.662
3	1.753	14.612	53.275
4	1.454	12.113	65.388
5	.948	7.903	73.291
6	.764	6.364	79.655
7	.692	5.767	85.421
8	.572	4.766	90.187
9	.398	3.321	93.508
10	.307	2.560	96.068
11	.271	2.261	98.328
12	.201	1.671	100.000

Sumber: Data Olahan, 2018

Pada tabel 1 menunjukkan adanya 12 faktor baru dari 20 faktor yang ada di awal penelitian sebelumnya. Berdasarkan tabel diatas, terdapat 4 faktor yang memenuhi kriteria nilai eigen value diatas 1. Sedangkan faktor-faktor lainnya yang memiliki nilai dibawah 1 akan dikeluarkan atau tidak akan digunakan.

Penamaan Faktor Baru

Hair dan Joseph (2010:143), pada bagian ini, penamaan faktor baru (Naming) bertujuan untuk mencari nama yang tdpapat mewakili variabel-variabel yang menjadi anggotanya. Dengan syarat nama baru sedapat mungkin mewakili variabel-variabel yang menjadi anggotanya. Namun jika variabel yang membentuk faktor baru terlalu bervariasi (berasal dari dimensi teori yang berbeda) maka dasar penamaan menggunakan konsep surrogate variabel (nama mengikuti variabel utama dengan eigen value terbesar).

Tabel 2. Penamaan Faktor Baru

No Faktor Baru	Variabel Loading	Nama Faktor	Nilai Loading	% Varians
1	Pengaruh antar lingkungan (X19)	Penolakan yang datang dari individu	0.722	17.916
	Perubahan yang berlebihan (X17)		0.699	
	Kurang percaya diri (X13)		0.699	
	Takut kehilangan nilai (X3)		0.541	
2	Tidak paham (X6)	Penolakan emosional	0.737	34.7745
	Kurang kepercayaan (X7)		0.710	
	Ketidakberdayaan (X8)		0.649	
3	Tidak sepakat (X2)	Penolakan karena perbedaan persepsi/cara pandang	0.766	50.383
	Ketidajelasan (X14)		0.758	
	Tidak harus ada perubahan spesifik (X15)		0.544	
4	Berbenturan dengan etika (X20)	Penolakan yang dipengaruhi lingkungan/ faktor eksternal	0.783	65.388
	Pengaruh lingkungan pada individu (X18)		0.775	

Sumber : Data Olahan, 2018

Pada tabel 2 menunjukkan faktor yang telah di rotasi hingga menjadi kelompok-kelompok yang lebih sederhana dalam penamaan atau pengelompokan jenis faktor yang menyebabkan resistensi dalam proses perubahan organisasi.

Hasil Analisis Faktor

1. Faktor pengaruh antar lingkungan (X19) memiliki nilai eigen value sebesar 2.449 dengan presentase nilai varians sebesar 20.410%. Hal itu berarti faktor pengaruh antar lingkungan (X19) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi. Hal ini sesuai dengan pendapat Soekanto (dalam Mushaf 2012), bahwa perubahan sosial merupakan segala perubahan pada lembaga-lembaga kemasyarakatan di dalam suatu masyarakat, yang mempengaruhi sistem sosialnya, didalamnya termasuk nilai-nilai, sikap-sikap, dan pola-pola perilaku di antara kelompok-kelompok dalam masyarakat. Selanjutnya penelitian dilapangan menunjukkan bahwa faktor pengaruh antar lingkungan (X19) memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Sikap apatis
- b. Kurangnya nilai-nilai dalam bersosialisasi

2. Faktor Kurang kepercayaan (X7) memiliki nilai eigen value sebesar 0.948 dengan persentase nilai varians 6.364%. Hal itu berarti faktor Kurang kepercayaan (X7) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah di rotasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat menurut Kotler dan Keller (2012) kepercayaan adalah kesediaan perusahaan untuk bergantung pada mitra bisnis. Kepercayaan tergantung pada beberapa faktor antar pribadi dan antar organisasi seperti kompetensi, integritas, kejujuran dan kebaikan hati. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan dilapangan menemukan bahwa faktor kurangnya kepercayaan memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Tidak percaya dengan pendapat orang lain
- b. Menutup diri untuk berpendapat

3. Faktor Tidak sepakat (X2) memiliki nilai eigen value sebesar 1.753 dengan persentase nilai varians 14.612%. Hal itu berarti faktor Tidak sepakat (X2) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi. Pengertian sepakat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti setuju atau sependapat. Dalam hal ini kata tidak sependapat berarti ketidak samaan dalam berpendapat antara satu dengan yang lainnya sehingga menimbulkan penolakan akan keputusan perubahan.

4. Faktor Berbenturan dengan etika (X20) memiliki nilai eigen value sebesar 1.454 dengan persentase nilai varians 12.113%. Hal itu berarti faktor Berbenturan dengan etika (X20) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi. Selanjutnya penelitian dilapangan menunjukkan bahwa faktor Berbenturan dengan etika (X20) menjadi salah satu penyebab resistensi dalam instansi dengan memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Perilaku berbahasa
- b. Penolakan akan perubahan terhadap kebiasaan

5. Langkah perubahan yang hendak di lakukan organisasi dalam mengatasi resistensi :

- a. Mengidentifikasi perubahan. Melihat perubahan tersebut sebagai hal yang akan di terima oleh individu dalam organisasi
- b. Mengidentifikasi individu dalam organisasi. melihat karakter individu agar dapat menyesuaikan diri.
- c. Melakukan pendekatan dan penyesuaian baik secara individu maupun kelompok terhadap perubahan tersebut.
- d. Melaksanakan perubahan untuk tujuan bersama dalam organisasi.

Pada penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Muzayana, dkk (2015) dengan judul penelitian, Faktor-faktor yang Memengaruhi Resistensi Pembelian Pangan Organik dan Proses Pendidikan Konsumen, dengan menggunakan uji *Chi-Square* yang juga digunakan dalam analisis faktor, menunjukkan atau memperlihatkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya resistensi dalam pembelian pangan organik. Di bandingkan dengan penelitian saat ini bahwa dengan pengaruh-pengaruh dari berbagai indikator yang terjadi pada individu maupun kelompok dalam organisasi juga dapat berpengaruh terhadap timbulnya resistensi dalam menjalankan perubahan organisasi.

PENUTUP**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan yang dipaparkan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang dilakukan pada lembaga Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara mengenai faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya resistensi, dengan menggunakan metode penelitian analisis faktor menunjukkan bahwa nilai BTS signifikansi pada taraf 0.000. Hal ini di tunjukkan dengan perolehan nilai BTS sebesar 0.03, dimana nilai BTS dikatakan signifikan apabila maksimum sebesar 0.05.
2. Nilai KMO yang didapatkan setelah dilakukan rotasi mencapai nilai 0.505. Di mana setelah di rotasi, 20 faktor awal telah di kelompokkan menjadi 12 faktor yang kemudian di wakili dalam tahap penamaan dengan 4 faktor utama.
3. Terdapat 4 faktor baru dengan nilai eigen value dia atas 1.00. faktor-faktor tersebut yang membentuk impulsive buying berdasarkan hasil penelitian adalah :
 - a. Penolakan yang datang dari individu
 - b. Penolakan emosional
 - c. Penolakan karena perbedaan persepsi/cara pandang
 - d. Penolakan yang dipengaruhi lingkungan/faktor eksternal
4. Langkah-langkah dalam mengatasi resistensi dapat di lakukan dengan cara mengidentifikasi perubahan serta karakter individu, melaksanakan perubahan tersebut hingga menyelesaikan tanggung jawab untuk tujuan bersama..

Saran

Saran penelitian ini adalah:

1. Melakukan pendekatan baik individu maupun kelompok dalam menjalankan perubahan, untuk menghindari resistensi
2. Melaksanakan perubahan dengan mengambil andil setiap ihak dalam oraganisasi dan berdasar kan keputusan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovey, W. H dan Hede, A. 2011. Resistance to Organizational Change : The Role of Cognitive and Affective Processes. *Queensland Australia*. <http://www.emerald-library.com/fit>. Diakses pada tanggal 18 September 2018
- Davidson, J. 2010. *Change Management*. Queensland Univercity of Technology. Cet.-2. Prenada. Jakarta.
- Diah, H. T. 2015. Resistensi Perubahan Disposisional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Operator Sistem Akuntansi Instansi Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Tahun XXVI, No. 3 Desember 2015. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga. <https://wahyuningdiah.jurnalekonomidanbisnis/2015/03/resistensi-perubahan-disposisional/>. Diakses pada tanggal 12 Februari 2018
- Gonçalves, J. M., Silva dan Gonçalves, R. P. (2012) Overcoming Resistance to Changes in Information Technology Organizations. *Procedia Technology*. <http://www.sciencedirect.com> Diakses pada tanggal 10 Februari 2018
- Hair, Jr., dan Joseph, F. 2010. *Multivariate Data Analysis; Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall https://eprints.uny.ac.id/12575/1/Skripsi_Analisis_Faktor_Wiratanto_07305144044.pdf. Diakses pada tanggal 1 November 2018
- Martono, N. 2012. *Sosiologi Perubahan Sosial*. Edisi Revisi. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Muzayana, F.N., Suroso, A.I dan Najib, M. 2015. Faktor-faktor yang Memengaruhi Resistensi Pembelian Pangan Organik dan Proses Pendidikan Konsumen. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, Vol. 12, No. 3. ISSN 1693-5853. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmagr>. Diakses pada tanggal 10 Februari 2018
- Ratnawati, Y. 2013. Studi Deskriptif Resistensi Individu Terhadap Perubahan Peraturan Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Candisari Semarang. *Jurnal Psikologi Ilmiah*. Vol.01. ISSN 2086-0803 <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/intuisi>. Diakses pada tanggal 10 Februari 2018

- Rinawati. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di Pt Telkom Indonesia Tbk. Bandung. STMIK Mardira Indonesia, Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Desember 2010. ISSN 1978-9629 jurnal.stmik-mi.ac.id/index.php/jcb/article/view/54 Diakses pada tanggal 10 Februari 2018
- Rondonuwu, J. dan Trisnantoro, L. 2013. Change Management In Government Agency: Case Study Of The Implementation Of Ppk-Blud Policy In Ntb Provincial Mental Hospital. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia.*, Vol. 02, No. 4 Desember 2013. <https://www.scribd.com/.../Change-Management-in-Government-Agency-Anggi> Diakses pada tanggal 11 Maret 2018
- Santosa. H., Nugroho, W., Sunarto., Subagyo., Suparji., Nuryani., dan Koesmantoro, H. 2015. Pengembangan Model Resistensi Terhadap Sistem Informasi Akademik Jurusan Kebidanan Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya. Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi. *SENTIKA*. ISSN: 2089-9815 <https://fti.uajy.ac.id/sentika/publikasi/makalah/2015/15.pdf> Diakses pada tanggal 11 Maret 2018
- Schulze, J. W. 2017. *Office Administration*. Edisi Revisi. chap-1. London. McGraw-Hill Book Company, Inc. <https://archive.org/details/officeadministra00schu> Diakses pada tanggal 12 Februari 2018
- Triana, N., Setiawati, E. P., Arya, I. F. D., Sunjaya, D. K., Argadiredja, D.S dan Herawati, D. M. D. 2016. Perubahan Individu dalam Organisasi Puskesmas:Studi Kasus Revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang. *JSK*, Volume 1 Nomor 3 Tahun 2016. jurnal.unpad.ac.id/jsk_ikm/article/view/10351 19 September 2018

