

FAKTOR-FAKTOR YANG MENYEBABKAN RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI DI PT.PERTAMINA (PERSERO) INTEGRATED TERMINAL BITUNG

FACTORS - FACTORS THAT CAUSING RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE AT PT. PERTAMINA (PERSERO) INTEGRATED TERMINAL BITUNG

Oleh:

Cryzelda M. Lumbantoruan¹
Bernhard Tewel²
Genita Lumintang³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

[1cryzelda99@gmail.com](mailto:cryzelda99@gmail.com)

[2bernhardtewel@unsrat.ac.id](mailto:bernhardtewel@unsrat.ac.id)

[3genitagracia73@gmail.com](mailto:genitagracia73@gmail.com)

Abstrak: Perubahan merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta pegawai itu sendiri untuk dapat memajukan organisasi tersebut. Namun resistensi dalam proses perubahan dapat menjadi penghalang dalam memajukan organisasi itu sendiri melalui beberapa faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya resistensi pada perubahan dalam organisasi di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor yang mengelompokkan beberapa faktor menjadi bagian-bagian baru dengan kelompok relative kecil yang mewakili faktor utama lainnya, serta menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. Hasil dari penelitian ini menemukan 4 faktor baru yang dapat mewakili faktor-faktor lainnya, dan pada nilai BTS di temukan signifikan dengan nilai KMO sehingga dinyatakan memenuhi syarat atau standar. Dari hasil penelitian ini, maka disarankan bagi organisasi baik pimpinan maupun pegawai untuk selalu berusaha menjaga komunikasi dan melakukan pendekatan dalam menjalankan perubahan.

Kata Kunci: Resistensi, Perubahan Organisasi

Abstrak: Change is an important thing for a company or organization and employees themselves to be able to promote the organization. However, resistance in the change process can become a barrier in advancing the organization through several factors. This study aims to identify the factors that influence the resistance to change in the organization at PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. The method used in this study is a factor analysis that folds several factors into new parts with a relatively small group representing other main factors, and uses primary data obtained through questionnaires distributed to employees of PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. The results of this study found 4 new factors that could represent other factors, and the BTS value was found to be significant with the KMO value so that it was declared to meet the requirements or standards. From the results of this study, it is advisable for organizations both leaders and employees to always try to maintain communication and take an approach in implementing change.

Keywords: Resitance, Change Organization

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Persaingan yang semakin kompetitif di era globalisasi mengharuskan setiap organisasi untuk terus melakukan perubahan, karena dalam era kompetisi seperti sekarang perubahan adalah pilihan organisasi untuk bertahan. Dalam organisasi membutuhkan perubahan yang dapat disebut sebagai perkembangan dalam organisasi dan manusia sebagai sumber daya dan motor penggerak organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai perubahan dalam perkembangan organisasi.

Peran karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai dan menjalankan fungsi serta tujuan dari organisasi. Karyawan menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi atau industri. Akan tetapi karyawan juga memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Untuk itu dalam menghadapi perubahan tidak selalu diterima dengan baik oleh setiap anggota organisasi, terlebih anggota organisasi yang merasakan dampak dari perubahan tersebut. Oleh sebab itu dalam proses implementasi perubahan dalam organisasi tidak selalu berjalan dengan baik atau sukses. Hambatan terbesar yang sering ditemui dalam melakukan perubahan adalah sikap resistensi (penolakan).

Resistensi terhadap perubahan diartikan sebagai sikap atau perilaku yang mengindikasikan tidak adanya keinginan untuk mendukung atau membuat sebuah perubahan (Mullins; Schermerhorn; Hunt & Osborn dalam Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Jadi sikap resistensi ini dapat dikatakan sikap negative yang dapat menghambat sebuah organisasi berkembang. Oleh karena itu perlu untuk mengidentifikasi faktor yang menjadi pemicu timbulnya sikap resistensi atau penolakan.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui penyebab timbulnya faktor resistensi dalam organisasi.
2. Untuk mengetahui langkah-langkah yang harus diambil dalam organisasi untuk meminimalisir terjadinya sikap resistensi dalam proses perubahan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA**Organisasi**

Menurut Chester Bernhard organisasi merupakan sebuah system dari aktivitas yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih. Organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan sesuai perjalannya waktu organisasi pun semakin tumbuh dan berkembang. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, organisasi perlu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk itu, organisasi perlu selalu melakukan inovasi untuk mencapai standar keunggulan.

Dalam buku yang berjudul *Perilaku Organisasi* oleh Duha, T (2018), mengemukakan bahwa organisasi adalah kesatuan yang terbentuk oleh beberapa orang yang memiliki sedikit atau semua kesamaan tentang latar belakang, identitas, harapan dan berbagai hal lainnya untuk mencapai tujuan bersama secara bersama-sama.

Perubahan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia perubahan dapat diartikan sebagai keadaan yang berubah. Jadi bisa kita definisikan bahwa perubahan adalah peralihan keadaan yang sebelumnya, perubahan tersebut tidak hanya berupa keadaan saja melainkan bisa berupa perubahan pola pikir dan perilaku suatu masyarakat. Davidson (2010) menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada terjadinya suatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.

Perubahan Dalam Organisasi

Tyagi (2000: 241) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, terorganisasi, dan kolaboratif di mana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatkan kesehatan dan vitalitas

organisational, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetisi dan harga diri, dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya

Manajemen Perubahan

Menurut Dumanauw I. P, Taroreh R. N, Uhing Y, (2018) Manajemen Perubahan merupakan proses terus-menerus memperbaiki individu, maupun organisasi untuk keadaan saat ini ke keadaan yang lebih baik.

Davidson (2010) *Change Management*, bahwa 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

Dalam penelitian (Boohoene and Williams: 2012) Resistensi dikatakan sebagai penghambat dalam organisasi karena menghindari perubahan dan mengganggu keberhasilan implementasi perubahan dalam bentuk saat ini. Ketika perubahan diperkenalkan dalam organisasi, itu menghasilkan serangkaian reaksi karena ketidakpastian yang melekat atau insentif yang mengubah pola perilaku manusia seperti kecemasan

Faktor-Faktor Resistensi Menurut Pandangan Ahli

Resistensi menurut Amstrong (2015:106) menyebutkan sedikitnya 8 (delapan) penyebab resistensi terhadap perubahan:

1. Keterkejutan akan sesuatu yang baru menyebabkan kecurigaan. Hal tersebut akan mengganggu rutinitas yang sudah akrab dengan mereka
2. Ancaman terhadap status dan keterampilan
3. Ketidakpastian; perubahan mengkhawatirkan karena ketidakpastian mengenai kemungkinan dampaknya
4. Kekuatan bersaing; keprihatinan tentang kemampuan untuk mengatasi tuntutan baru atau memperoleh keterampilan baru
5. Ketidaknyamanan; perubahan akan membuat hidup lebih sulit
6. Ancaman bagi hubungan interpersonal apa pun yang mengganggu hubungan social, adat dan standar kelompok akan ditolak
7. Symbol ketakutan; perubahan kecil dapat mempengaruhi hal yang mungkin lebih besar, terutama ketika orang tidak yakin tentang seberapa jauh perubahan akan terjadi.
8. Ketakutan ekonomi akan uang yang mungkin akan hilang, ancaman terhadap keamanan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif ini adalah metode yang menggunakan data numeric dan menekankan pada proses penelitian pada pengukuran hasil yang objektif menggunakan analisis statistic. Fokus metode kuantitatif adalah mengumpulkan data set dan melakukan generalisasi untuk menjelaskan fenomena khusus yang dialami oleh populasi. (Earl. R. Babbie, 2017)

Populasi

Populasi dari objek penelitian adalah seluruh pegawai organik dan non organik yang sudah bekerja lebih dari dua tahun di kantor PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung yang berlokasi di Kota Bitung.

Sampel

Pada penelitian ini menggunakan sampel yang diambil hanya sebanyak 35 sampel dari para pegawai PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung yang berlokasi di Kota Bitung.

Teknik Sampling

Dalam penelitian ini sendiri penulis menggunakan teknik sampling jenuh, teknik ini adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini data primer dan data sekunder. Data primer memiliki sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari pegawai PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung melalui kuesioner. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang di ambil di website resmi atau jurnal-jurnal yang ada.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan secara penyebaran kuesioner pada pegawai atau pimpinan dalam perusahaan tersebut dengan menggunakan google form.

Uji Validitas

Validitas menurut Sugiyono (2016:177) menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk mencari validitas sebuah item, kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut.

Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2012: 177). Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas.

Teknik Analisis

Analisis faktor merupakan teknik statistika yang utamanya dipergunakan untuk mereduksi atau meringkas data dari variabel yang banyak diubah menjadi sedikit variabel, misalnya dari 15 variabel yang lama diubah menjadi 4 atau 5 variabel yang baru yang disebut faktor dan masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam variabel asli (Supranto, 2004).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji validitas

Variabel	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Keputusan
X1	0.651	0.334	Valid
X2	0.566	0.334	Valid
X3	0.635	0.334	Valid
X4	0.727	0.334	Valid
X5	0.743	0.334	Valid
X6	0.605	0.334	Valid
X7	0.718	0.334	Valid
X8	0.731	0.334	Valid
X9	0.720	0.334	Valid
X10	0.592	0.334	Valid
X11	0.744	0.334	Valid
X12	0.819	0.334	Valid
X13	0.530	0.334	Valid
X14	0.789	0.334	Valid
X15	0.855	0.334	Valid
X16	0.755	0.334	Valid
X17	0.525	0.334	Valid
X18	0.564	0.334	Valid
X19	0.678	0.334	Valid
X20	0.315	0.334	Tidak Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

Pada table ini menunjukkan hasil Uji Validitas. Berdasarkan capaian koefisien *Pearson Correlation* di atas dapat dilihat bahwa semua item diatas mempunyai capaian koefisien *Pearson Correlation* lebih besar dari

0.30 itu berarti semua item yang digunakan valid kecuali pada X20 yang dinyatakan tidak valid sehingga item itu digugurkan dalam pengujian selanjutnya.

Uji Reabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabelitas

Cornbach alpha	Keterangan
.929	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

Pada table ini menunjukkan hasil Uji Realibilitas. Pada capaian *cornbach's alpha* diatas adalah sebesar 0,929 yang menunjukkan *cornbach's alpha* lebih besar dari 0,06 yang berarti bahwa semua indicator yang digunakan adalah reabel.

Hasil Analisis Faktor

Tabel 3. Hasil Uji BTS & KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	479.413
	Df	153
	Sig.	.000

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

Barlett's Tens of Sphericity atau BTS menunjukkan apakah data-data yang ada dalam analisis faktor memiliki hubungan satu dengan yang lain atau tidak. Nilai BTS dikatakan signifikan apabila maksimum nilai < 0,05 . Dari hasil output pada table 4.3 maka dapat dikatakan data-data yang ada dalam analisis faktor memiliki hubungan antara satu dan lainnya karena nilai BTS pada alalisis data dikatakan sig karena < 0,05.

Kaiser-Meyer-Oikin (KMO) Indeks bertujuan untuk menganalisis kecukupan sampel atau data yang digunakan dalam analisis faktor. Hasil dari penelitian ini seperti yang ada pada table 4.3 di atas menunjukkan bahwa hasil dari KMO adalah sebesar .760 (0.760). Dengan demikian matriks analisis faktor yang terbentuk layak untuk di teruskan karena > 0,50.

Penentuan Jumlah Faktor Baru

Langkah ini bertujuan untuk mencari beberapa faktor baru yang terbentuk dari sejumlah variable awal dalam penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.951	49.726	49.726	8.951	49.726	49.726	3.786	21.032	21.032
2	1.626	9.035	58.760	1.626	9.035	58.760	3.476	19.313	40.345
3	1.430	7.943	66.704	1.430	7.943	66.704	3.372	18.735	59.081
4	1.129	6.271	72.975	1.129	6.271	72.975	2.501	13.894	72.975
5	.927	5.150	78.125						
6	.820	4.555	82.680						
7	.696	3.865	86.545						
8	.482	2.679	89.224						
9	.417	2.316	91.540						
10	.375	2.083	93.623						
11	.305	1.695	95.317						
12	.226	1.253	96.571						
13	.192	1.068	97.638						
14	.146	.812	98.450						
15	.127	.704	99.154						
16	.082	.458	99.612						
17	.043	.241	99.853						
18	.026	.147	100.000						

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

Dari table di atas dapat dilihat bahwa telah terbentuk 4 faktor baru dari 18 variabel yang tersisa. Dimana 4 faktor tersebut memenuhi syarat dengan memiliki nilai eigen value sebesar 1.



Tabel 5. Hasil Uji Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Takutgagal	.369	.192	.723	-.119
Tidaksepakat	.864	.270	-.068	-.010
Takutkehilangannilai	.616	-.170	.508	.250
Zona nyaman	.099	.452	.607	.327
Keyakinan yang salah	.101	.415	.672	.378
Kurang pemahaman	.130	.334	.012	.827
Kurang kepercayaan	.443	.239	.534	.371
Tidakharusada perubahan spesifik	.652	.343	.221	.288
Tidakinginberubah	.693	.322	.288	.228
Tidaknyamanpada ketidakpastian	.119	.242	.742	.040
PersepsiNegatif	.418	.575	.248	.231
Budaya	.713	.373	.422	.039
Kurang percayadiri	.166	.740	.111	-.113
Ketidajelasan	.155	.746	.421	.324
Ketidakterdayaan	.207	.659	.486	.412
Tidaktepatwaktu	.336	.706	.264	.168
Pengaruhlingkunganpada individu	.250	-.047	.162	.821
Pengaruhantarlingkungan	.647	.068	.198	.416

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

Hasil output rotated matrix ini adalah proses mengelompokkan variabel ke dalam faktor baru yang ditemukan. Contohnya pada hasil output dibawah ditemukan variabel takut akan gagal memiliki nilai > 0,50 pada faktor 3 dengan nilai .723 maka variabel takut gagal akan dikelompokkan pada faktor 3.

Hasil Penamaan Faktor Baru

Pada bagian ini penamaan faktor baru (*Naming*) bertujuan untuk mencari nama yang dapat mewakili variable-variabel yang menjadi anggotanya.

Tabel 6. Hasil Penamaan Faktor Baru

No Faktor Baru	Variabel Loading	Nama Faktor	Nilai Loading	% Varians
1	Tidak sepakat (X2)	Penolakan karena perbedaan cara pandang	0.864	21.032
	Takut kehilangan nilai (X3)		0.616	
	Tidak ada perubahan spesifik(X8)		0.652	
	Tidak ingin berubah (X9)		0.693	
	Budaya (X12)		0.713	
	Pengaruh antar lingkungan (X18)		0.647	
2	Persepsi negatif (X11)	Penolakan yang datang dari individu	0.575	19.313
	Kurang percaya diri (X13)		0.740	
	Ketidajelasan (X14)		0.746	
	Ketidakterdayaan (X15)		0.659	
3	Tidak tepat waktu (X16)	Penolakan Emosional	0.706	18.735
	Takut gagal (X1)		0.723	
	Zona Nyaman (X4)		0.607	
	Keyakinan yang salah (X5)		0.672	
	Kurang Kepercayaan (X7)		0.534	

4	Tidak nyaman pada ketidakpastian (X10)	Penolakan yang dipengaruhi ling internal	0.742	13.894
	Kurang Pemahaman (X6)		0.827	
	Pengaruh lingkungan pada individu (X17)		0.821	

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2021)

1. Faktor tidak sepakat (X2) memiliki nilai eigen value sebesar 1.626 dengan presentense nilai varians 9.035%. Hal itu berarti faktor tidak sepakat (X2) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi. Pengertian kata sepakat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) berarti setuju atau sependapat. Dalam hal ini kata tidak sependapat berarti ketidaksamaan dalam berpendapat antara satu dengan yang lainnya sehingga menimbulkan penolakan akan keputusan perubahan.
2. Faktor Takut kehilangan nilai (X3) memiliki nilai eigen value sebesar 1.430 dengan presentense nilai varians 7.943. Hal ini berarti faktor takut kehilangan nilai (X3) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi.
3. Faktor Tidak ada perubahan signifikan (X8) memiliki nilai eigen value sebesar 0.482 dengan presentense nilai varians 2.679. Hal ini berarti faktor tidak ada perubahan signifikan (X8) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
4. Faktor tidak ingin berubah (X9) memiliki nilai eigen value sebesar 0.417 dengan presentense nilai varians 2.679. Hal ini berarti faktor tidak ingin berubah (X9) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
5. Faktor budaya (X12) memiliki nilai eigen value sebesar 0.226 dengan presentense nilai varians 1.253. Hal ini berarti faktor budaya (X12) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
6. Faktor pengaruh antar lingkungan (X18) memiliki eigen value sebesar 0.028 dengan presentense nilai varians 0.147. Hal ini berarti faktor pengaruh antar lingkungan (X18) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
7. Faktor persepsi negatif (X11) memiliki eigen value sebesar 0.305 dengan presentense nilai varians 1.695. Hal ini berarti faktor persepsi negatif (X11) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
8. Faktor kurang percaya diri (X13) memiliki eigen value sebesar 0.192 dengan presentense nilai varians 1.068. Hal ini berarti faktor kurang percaya diri (X13) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
9. Faktor ketidakjelasan (X14) memiliki eigen value sebesar 0.148 dengan presentense nilai varians 0.812. Hal ini berarti faktor ketidakjelasan (X14) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
10. Faktor ketidakberdayaan (X15) memiliki eigen value sebesar 0.127 dengan presentense nilai varians 0.704. Hal ini berarti faktor ketidakberdayaan (X15) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
11. Faktor tidak tepat waktu (X16) memiliki eigen value sebesar 0.082 dengan presentense nilai varians 0.458. Hal ini berarti faktor tidak tepat waktu (X16) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
12. Faktor takut gagal (X1) memiliki eigen value sebesar 8.951 dengan presentense nilai varians 49.726. Hal ini berarti faktor takut gagal (X1) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi.
13. Faktor zona nyaman (X4) memiliki eigen value sebesar 1.129 dengan presentense nilai varians 6.271. Hal ini berarti faktor zona nyaman (X4) merupakan faktor yang berpengaruh akan terjadinya resistensi dalam instansi.
14. Faktor keyakinan yang salah (X5) memiliki eigen value sebesar 0.927 dengan presentense nilai varians 5.150. Hal ini berarti faktor keyakinan yang salah (X5) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
15. Faktor kurang kepercayaan (X7) memiliki eigen value sebesar 0.696 dengan presentense nilai varians 3.865. Hal ini berarti faktor kurang kepercayaan (X7) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
16. Faktor tidak nyaman pada ketidakpastian (X10) memiliki eigen value sebesar 0.375 dengan presentense nilai varians 2.083. Hal ini berarti faktor tidak nyaman pada ketidakpastian (X10) merupakan faktor yang sifatnya

terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.

17. Faktor kurang pemahaman (X6) memiliki eigen value sebesar 0.820 dengan presentase nilai varians 4.555. Hal ini berarti faktor kurang pemahaman (X6) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.
18. Faktor pengaruh lingkungan pada individu (X17) memiliki eigen value sebesar 0.043 dengan presentase nilai varians 0.241. Hal ini berarti faktor pengaruh lingkungan pada individu (X17) merupakan faktor yang sifatnya terwakili oleh variabel lain berdasarkan hasil olahan data setelah dirotasi.

Langkah yang harus di ambil dalam meminimalisir resistensi

Dari hasil penelitian di atas dan dari landasan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008) maka penulis mengemukakan langkah apa saja yang dapat dilakukan sebelum melakukan perubahan dalam organisasi, agar dapat membantu dalam meminimalisir adanya sikap resistensi.

1. Mengidentifikasi perubahan dimana pimpinan harus melihat bahwa perubahan tersebut sebagai hal yang akan di terima oleh individu dalam organisasi.
2. Mengidentifikasi individu dalam organisasi dengan melihat karakter individu agar dapat menyesuaikan diri.
3. Melakukan pendekatan dan penyesuaian baik secara individu maupun kelompok terhadap perubahan tersebut.
4. Melakukan komunikasi yang baik secara individu maupun kelompok untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul ketika dilakukan perubahan.
5. Melaksanakan perubahan untuk tujuan bersama dalam organisasi. dan jika masih ditemui sikap resistensi maka organisasi dapat menerapkan yang namanya paksaan dimana jika individu menolak keras untuk di adakannya perubahan maka pemindahan atau rotasi, tidak adanya promosi dan pemecatan dapat diterapkan.
6. Dalam mempertahankan perubahan yang telah dilakukan organisasi perlu memfasilitasi setiap individu untuk dapat berkembang. Dan memberika reward kepada setiap individu atau kelompok sebagai penghargaan

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang di paparkan pada bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung mengenai faktor – faktor yang dapat menyebabkan terjadinya resistensi menggunakan metode penelitian analisis faktor.
2. Hasil penelitian pada nilai KMO yang di dapatkan setelah dilakukan rotasi menghasilkan beberapa faktor baru.
3. Faktor-faktor baru tersebut membentuk *impulsive buying* berdasarkan hasil penelitian adalah:
 - a. Penolakan karena perbedaan carapandang.
 - b. Penolakan yang datang dari individu.
 - c. Penolakan Emosional
 - d. Penolakan yang dipengaruhi lingkungan internal
4. Faktor resistensi muncul dalam organisasi karena adanya perbedaan pandangan/persepsi, individu, bahkan kebiasaan yang menyebabkan penolakan terhadap upaya perubahan dalam organisasi.
5. Faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap timbulnya sikap resistensi yang melemahkan perubahan yang akan terjadi dalam organisasi.
6. Langkah-langkah dalam mengatasi resistensi dapat di lakukan dengan cara mengidentifikasi perubahan serta melakukan komunikasi yang baik antar individu maupun kelompok kemudian melaksanakan perubahan tersebut hingga menyelesaikan tanggung jawab untuk tujuan bersama dan mempertahankan perubahan dengan memberikan reward.

Saran

1. Melakukan pendekatan baik kepada individu maupun kelompok dalam organisasi perlu diterapkan oleh pimpinan agar dapat mengurangi timbulnya resistensi.
2. Memberikan pemahaman bagi pegawai bahwa dalam melaksanakan perubahan dalam organisasi.
3. Melakukan perubahan dengan berdasarkan keputusan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, M. (2015). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Part 1, chapter 9, hal 106-110 www.koganpages.com

Babbie, E. R. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif. *Sosiplogi.com* <http://sosiologis.com/metode-penelitian-kuantitatif>

Boohene, R. & Williams, A.P. (2012). Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited.

Duha, T (2018). Perilaku Organisasi. Hal 2 https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=PR9DwAABAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=pengertian+organisasi+ahli&ots=6Pxs8KWoxe&sig=aVR43Ur7wEa6yV8v72ieJxl_fvI&redir_esc=y#v=onepage&q=pengertian%20organisasi%20ahli&f=falseEarl.

Dumanauw, I. P., Taroreh, R. N., dan Uhing, Y. (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA* Vol.6 (No.4) September 2018, Hal 2398-2407 <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/21008/20720>

Robbins. (2008). *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2008/007/choosing-strategies-for-change>

Sugiyono: 2016 Metode Penelitian <http://repository.unpas.ac.id/32885/4/BAB%20III%20revisi.pdf>

Supranto, (2004). Metode Analisis Faktor. *Metode Analisis, Statistika*. <http://statmat.id/panduan-menguasai-metode-analisis-faktor/>. Diakses tanggal 18 Maret 2020

Tyagi, Archana, (2000) *Organizational Behavior*. New Delhi: Excel Books

