



JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL (JMPIS)

E-ISSN : 2716-375X
P-ISSN : 2716-3768

<https://dinastirev.org/JMPIS>

dinasti.info@gmail.com

+62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>

Received: 3 Juni 2024, Revised: 6 Juli 2024, Publish: 8 Juli 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias

Lisbet Rostiani Laoli¹, Ayler Beniah Ndraha², Eliyunus Waruwu³

¹ Universitas Nias, Sumatera Utara, Indonesia, lisbetrostiani14@gmail.com

² Universitas Nias, Sumatera Utara, Indonesia, aylerndraha@gmail.com

³ Universitas Nias, Sumatera Utara, Indonesia, eliyunuswaruwu@unias.ac.id

Corresponding Author: aylerndraha@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze employee resistance to changes in compensation policy at the Regional Public Water Company Tirta Umbu, Nias Regency. The background of this problem is employee dissatisfaction caused by changes in compensation policies that are considered unfair and not transparent. The research method used is descriptive with a qualitative approach, collecting data through interviews, observation, and documentation. The results showed that employee resistance was caused by perceptions of unfairness, policy uncertainty, and lack of effective communication from management. This has a negative impact on employee productivity and loyalty. In conclusion, to overcome the resistance, management needs to increase transparency and fairness in compensation policy, clarify incentive criteria, and improve communication through socialization sessions and employee involvement in the decision-making process. Additional support and training for employees is also recommended to reduce apprehension and improve adaptation to change.*

Keyword: *Compensation Policy, Communication, Perceived Inequity, Employee Resistance, Transparency.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan kompensasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias. Latar belakang masalah ini adalah ketidakpuasan pegawai yang diakibatkan oleh perubahan kebijakan kompensasi yang dianggap tidak adil dan tidak transparan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi pegawai disebabkan oleh persepsi ketidakadilan, ketidakpastian kebijakan, dan kurangnya komunikasi efektif dari manajemen. Hal ini berdampak negatif pada produktivitas dan loyalitas pegawai. Kesimpulannya, untuk mengatasi resistensi tersebut, manajemen perlu meningkatkan transparansi dan keadilan dalam kebijakan kompensasi, memperjelas kriteria insentif, dan memperbaiki komunikasi melalui sesi sosialisasi serta pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dukungan dan pelatihan tambahan bagi pegawai juga

direkomendasikan untuk mengurangi kekhawatiran dan meningkatkan adaptasi terhadap perubahan.

Kata Kunci: Kebijakan Kompensasi, Komunikasi, Persepsi Ketidakadilan, Resistensi Pegawai, Transparansi.

PENDAHULUAN

Kompensasi merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai penghargaan bagi karyawan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Kebijakan pemberian kompensasi yang efektif tidak hanya berperan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tetapi juga sebagai strategi untuk mempertahankan talenta terbaik dalam perusahaan (Putri & Ratnaningsih, 2020). Kebijakan ini mencakup berbagai bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja dan dedikasi mereka. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kebijakan pemberian kompensasi menjadi sangat krusial karena secara langsung mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias (Perumda) adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang didirikan dengan tujuan utama mengelola air minum untuk kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Nias dan Kota Gunungsitoli. Sejak didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 1984, Perumda Tirta Umbu telah berupaya memberikan pelayanan air minum yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum, serta turut berkontribusi dalam pembangunan daerah dan pengembangan ekonomi nasional. Pemberian kompensasi kepada karyawan, terutama mereka yang berada di bagian teknik lapangan, merupakan bagian penting dari upaya perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan yang bekerja di luar lingkungan kantor (Widiati & Ali, 2022).

Namun, perubahan kebijakan pemberian kompensasi sering kali menimbulkan resistensi dari karyawan. Di Perumda Tirta Umbu, kebijakan kompensasi untuk karyawan bagian teknik lapangan yang melakukan tugas survei atau pengecekan sistem pipa di luar kantor diatur dalam Surat Keputusan Direktur Nomor 690/17/SK/PERUMDA-2022. Kebijakan ini menetapkan insentif sebesar Rp. 25.000 per jam untuk pekerjaan di luar jam kerja biasa. Meskipun kebijakan ini bertujuan untuk menghargai kerja keras dan dedikasi karyawan, ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dan persepsi karyawan tentang keadilan kompensasi telah menimbulkan masalah. Peneliti menemukan bahwa karyawan teknik yang bekerja di lokasi berbeda menerima insentif yang tidak merata, dengan karyawan di wilayah selatan menerima kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja di wilayah utara dan barat. Ketidakadilan ini menimbulkan ketidakpuasan dan perasaan tidak adil di kalangan karyawan.

Pemerintah Kabupaten Nias sebenarnya telah menetapkan biaya perjalanan dinas untuk pegawai pemerintahan dan sektor swasta di wilayahnya, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu hasil kerja perjalanan dinas. Menurut Mahawati, (2021) kebijakan ini mengatur pemberian insentif berdasarkan jarak tempuh atau durasi perjalanan. Namun, dalam praktiknya, di Perumda Tirta Umbu, karyawan teknik yang melakukan perjalanan ke arah utara dan barat tidak menerima kompensasi yang sama seperti rekan mereka yang bekerja ke arah selatan. Perbedaan ini menimbulkan perasaan ketidakadilan yang dapat mempengaruhi motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Nilai insentif yang diberikan juga dinilai terlalu rendah untuk memberikan dorongan yang signifikan bagi karyawan dalam konteks ekonomi modern yang menuntut biaya hidup yang semakin tinggi.

Ketidaksesuaian antara kebijakan perusahaan dan harapan karyawan menimbulkan resistensi yang dapat berdampak negatif pada operasional perusahaan. Resistensi pegawai merujuk pada penolakan, ketidaksetujuan, atau hambatan yang mungkin muncul dari karyawan terhadap perubahan kebijakan atau inisiatif yang diusulkan oleh manajemen (Lumbantoruan et al., 2021). Resistensi ini dapat bersifat individual maupun kolektif dan mencakup penurunan motivasi kerja, penurunan kinerja, konflik antara manajemen dan karyawan, serta masalah-masalah lain yang mengganggu stabilitas organisasi.

Dalam konteks Perumda Tirta Umbu, resistensi terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi dapat berpotensi mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan turnover karyawan, dan ketegangan hubungan kerja. Oleh karena itu, memahami akar penyebab resistensi karyawan dan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mengelolanya menjadi krusial bagi kelangsungan operasional perusahaan. Melalui pendekatan Teori Keadilan Distributif yang dikemukakan oleh John Stacey Adams (1965), penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi karyawan terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi. Teori ini menyatakan bahwa keadilan dalam pemberian kompensasi terdiri dari dua dimensi utama: keadilan distributif dan keadilan procedural (Waskito et al., 2023). Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan hasil akhir dari kompensasi, sedangkan keadilan procedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan proses yang digunakan dalam menentukan dan menerapkan kebijakan kompensasi.

Penelitian ini penting dilakukan untuk beberapa alasan. Pertama, untuk mengidentifikasi akar penyebab resistensi karyawan terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi di Perumda Tirta Umbu. Kedua, untuk menyusun strategi yang tepat dalam mengelola resistensi tersebut agar dapat mengurangi dampak negatifnya terhadap karyawan dan operasional perusahaan secara keseluruhan. Ketiga, untuk memberikan kontribusi kepada literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perubahan kebijakan pemberian kompensasi di sektor industri publik. Dengan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi karyawan terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi, diharapkan dapat dirumuskan solusi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan serta menjaga stabilitas organisasi.

Tujuan penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi kepada karyawan bagian teknik di Perumda Tirta Umbu Kabupaten Nias. Kedua, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi. Ketiga, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya perusahaan dalam menangani resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi. Terakhir, penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi yang efektif dalam mengelola resistensi dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap kebijakan pemberian kompensasi yang baru.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan kontribusi kepada literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perubahan kebijakan pemberian kompensasi dan manajemen resistensi karyawan. Penelitian ini akan menambah pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi karyawan dan bagaimana strategi yang efektif dapat diterapkan untuk mengelola resistensi tersebut.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi manajer sumber daya manusia dan praktisi di sektor industri publik dalam mengelola perubahan kebijakan pemberian kompensasi. Dengan memahami akar penyebab resistensi dan strategi yang tepat untuk mengelolanya, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, memotivasi, dan produktif. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan

rekomendasi kepada manajemen Perumda Tirta Umbu dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang lebih efektif dan berkeadilan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Maka berdasarkan uraian penjelasan di atas maka peneliti merasa perlu melakukan penelitian guna mendalami dan menganalisis resistensi karyawan dengan mengangkat judul penelitian “Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias”.

METODE

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan variable penelitian yaitu resistensi pegawai. Penelitian kualitatif menurut Fadli, M. R. (2021) dalam bukunya tentang Metodologi Penelitian Kualitatif menyampaikan penelitian kualitatif merupakan proses penyelidikan naturalistik yang mencari pemahaman mendalam tentang fenomena sosial secara alami. Variabel penelitian menurut Nadirah, S. P. (2022) adalah suatu karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau di observasi yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dijadikan pelajaran dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Penelitian dilaksanakan pada Perusahaan Umum Daerah (PERUNDA) Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias, Kecamatan Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Nias – Sumatera Utara. Sumber data pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa data wawancara dan observasi sedangkan data sekunder berupa data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Data primer menurut (Fuadah, 2021) merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data ini bisa melibatkan pengumpulan langsung dari sumbernya, seperti wawancara langsung dengan responden atau observasi langsung terhadap fenomena yang sedang diteliti (Maulida, M. 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa temuan utama terkait resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias. Berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan, terdapat beberapa faktor kunci yang mempengaruhi tingkat resistensi pegawai, yaitu persepsi ketidakadilan kompensasi, ketidakpastian mengenai kebijakan baru, dan kurangnya komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan. Berikut adalah hasil penelitian secara rinci:

1. Persepsi Ketidakadilan Kompensasi:

- a. Pegawai bagian teknik yang bekerja di wilayah utara dan barat merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak adil jika dibandingkan dengan rekan mereka yang bekerja di wilayah selatan. Perbedaan ini menimbulkan ketidakpuasan dan perasaan tidak adil di kalangan karyawan.
- b. Karyawan di wilayah selatan menerima insentif yang lebih tinggi karena jarak tempuh dan kondisi medan yang dianggap lebih sulit, namun hal ini tidak selalu sejalan dengan persepsi dan pengalaman karyawan di wilayah lain.

2. Ketidakpastian Kebijakan Baru:

- a. Banyak pegawai merasa tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai alasan dan manfaat dari perubahan kebijakan kompensasi yang baru. Hal ini menyebabkan ketidakpastian dan kecemasan tentang bagaimana kebijakan ini akan mempengaruhi kesejahteraan mereka.
- b. Ketidakjelasan mengenai kriteria penentuan kompensasi tambahan berdasarkan lokasi kerja dan kondisi medan juga menambah ketidakpastian tersebut.

3. Kurangnya Komunikasi Efektif:

- a. Terdapat kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait implementasi kebijakan baru. Banyak karyawan merasa bahwa mereka tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan atau setidaknya diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka.
- b. Kurangnya dialog terbuka antara manajemen dan karyawan menyebabkan meningkatnya ketidakpercayaan terhadap kebijakan baru dan manajemen secara keseluruhan.

Teori Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses di mana sebuah organisasi merubah struktur, strategi, operasional, atau budaya untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal atau untuk mencapai tujuan yang lebih efektif. Definisi perubahan organisasi mencakup segala upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk mengubah status quo, baik melalui restrukturisasi organisasi, adopsi teknologi baru, perubahan kebijakan, atau inovasi dalam proses kerja (Syamsudhuha, 2024; Wahyudi, E. 2020). Konsep dasar perubahan organisasi menekankan pada pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Menurut Alfian, M., & Marlina, L. (2022) berbagai model perubahan organisasi telah dikembangkan untuk membantu manajer dalam mengelola proses ini. Salah satu model yang terkenal adalah Model Tiga Langkah Lewin yang terdiri dari pencairan (*unfreezing*), perubahan (*changing*), dan pembekuan kembali (*refreezing*). Selanjutnya Nugroho (2020:657) pada tahap pencairan, organisasi perlu mempersiapkan diri untuk perubahan dengan mengidentifikasi dan mengkomunikasikan kebutuhan untuk berubah. Tahap perubahan melibatkan implementasi strategi dan proses baru. Tahap pembekuan kembali memastikan bahwa perubahan yang telah dilakukan menjadi bagian permanen dari organisasi.

Model lainnya adalah Model ADKAR yang dikembangkan oleh Prosci, yang menekankan lima elemen penting: Kesadaran (*Awareness*), Keinginan (*Desire*), Pengetahuan (*Knowledge*), Kemampuan (*Ability*), dan Penguatan (*Reinforcement*). Model ini dirancang untuk membantu individu dan organisasi dalam melakukan perubahan yang berkelanjutan. Menurut Idrus, S., dkk (2023) perubahan organisasi yang sukses memerlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang efektif, dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan.

Konsep Resistensi Pegawai

Menurut Agil, M., (2021) resistensi terhadap perubahan adalah reaksi alami dari pegawai ketika mereka menghadapi perubahan yang dianggap mengganggu rutinitas atau mengancam kenyamanan dan keamanan kerja mereka. Definisi resistensi pegawai mencakup segala bentuk penolakan, penundaan, atau hambatan yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Resistensi dapat bersifat terbuka (*open resistance*) seperti protes dan keluhan, atau tersembunyi (*covert resistance*) seperti penurunan produktivitas dan sabotase.

Beberapa faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai meliputi ketidakpastian, kehilangan kontrol, dan persepsi negatif terhadap perubahan. Ketidakpastian sering muncul karena kurangnya informasi tentang alasan dan manfaat perubahan, yang dapat menimbulkan kecemasan di kalangan pegawai. Menurut Harahap, E. P. S., & Aslami, N. (2022) kehilangan kontrol berkaitan dengan perasaan kehilangan otonomi dan pengaruh dalam pekerjaan mereka. Selain itu, persepsi negatif terhadap perubahan, yang sering kali disebabkan oleh pengalaman buruk di masa lalu atau kurangnya kepercayaan terhadap manajemen, juga dapat meningkatkan resistensi.

Selain faktor-faktor tersebut, aspek individual seperti kepribadian, usia, dan pengalaman kerja juga mempengaruhi tingkat resistensi terhadap perubahan. Misalnya, pegawai yang lebih tua atau memiliki masa kerja yang panjang cenderung lebih resisten dibandingkan pegawai yang lebih muda atau baru. Mengelola resistensi memerlukan pendekatan yang terintegrasi, termasuk komunikasi yang transparan, partisipasi pegawai dalam proses perubahan, dan pemberian dukungan yang memadai untuk mengatasi kekhawatiran mereka (Tampubolon, M. P., 2020).

Kebijakan Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Komponen kompensasi mencakup gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya Hasibuan, J., dkk. (2022). Kebijakan kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti keadilan internal, daya saing eksternal, dan kinerja individual atau tim.

Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan sangat signifikan. Menurut teori motivasi, kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Teori dua faktor Herzberg menunjukkan bahwa kompensasi yang layak adalah faktor hygiene yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja, meskipun tidak selalu meningkatkan kepuasan. Namun, insentif dan bonus yang terkait dengan kinerja dapat menjadi faktor motivasi yang kuat (Hendriyani, W., 2021).

Selain aspek finansial, kompensasi non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung juga penting dalam memotivasi karyawan. Kebijakan kompensasi yang transparan dan adil dapat membantu mengurangi konflik dan resistensi terhadap perubahan, serta menciptakan iklim kerja yang positif dan produktif. Oleh karena itu, manajemen harus merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya kompetitif di pasar tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi.

Studi Kasus Terkait

Berbagai studi kasus terkait resistensi dan kebijakan kompensasi menunjukkan pentingnya pendekatan yang holistik dan partisipatif dalam mengelola perubahan. Misalnya, penelitian oleh Kotter dan Schlesinger (1979) mengidentifikasi enam metode untuk mengatasi resistensi: pendidikan dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitasi dan dukungan, negosiasi dan perjanjian, manipulasi dan kooptasi, serta paksaan eksplisit dan implisit. Studi ini menekankan pentingnya memilih pendekatan yang sesuai dengan konteks organisasi dan karakteristik pegawai.

Penelitian oleh Armenakis dan Bedeian (1999) menyoroti bahwa keberhasilan perubahan tergantung pada kemampuan manajemen dalam membangun kesiapan untuk berubah di kalangan pegawai. Studi ini mengusulkan lima strategi utama: pengembangan rasa urgensi, membangun koalisi perubahan, menciptakan visi yang jelas, mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif, dan memberdayakan pegawai untuk mengambil Tindakan (James C. Scott dalam susilowati, 2021).

Studi lain oleh Piderit (2000) menyarankan bahwa resistensi terhadap perubahan bukanlah semata-mata negatif, tetapi dapat menjadi sumber umpan balik yang berharga bagi manajemen. Resistensi yang konstruktif dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam rencana perubahan dan meningkatkan kualitas keputusan manajemen.

Melalui tinjauan terhadap penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan perubahan kebijakan, termasuk kebijakan pemberian kompensasi, sangat dipengaruhi oleh pemahaman yang mendalam tentang dinamika resistensi pegawai dan penerapan strategi manajemen perubahan yang efektif. Studi kasus ini memberikan wawasan

yang berharga bagi peneliti dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan yang dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan penerimaan di kalangan karyawan.

Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Umu Kabupaten Nias (Perumda Tirta Umu) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertanggung jawab atas pengelolaan air minum di Kabupaten Nias dan Kota Gunungsitoli. Perusahaan ini didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 1984, dengan tujuan utama untuk menyediakan layanan air minum yang berkualitas, mendukung kesejahteraan masyarakat, dan berkontribusi pada pembangunan daerah serta ekonomi nasional. Sejak awal operasinya, Perumda Tirta Umu telah berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat setempat dengan fokus pada aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.

Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai divisi, salah satunya adalah bagian teknik yang bertanggung jawab atas survei, pemeliharaan, dan pengecekan sistem pipa di luar lingkungan kantor. Karyawan bagian teknik ini sering kali harus bekerja di lapangan, yang memerlukan kebijakan kompensasi khusus untuk mengakomodasi kondisi kerja mereka yang menantang. Kompensasi yang diberikan meliputi insentif berdasarkan jam kerja di luar jam kerja biasa, yang diatur dalam Surat Keputusan Direktur Nomor 690/17/SK/PERUMDA-2022. Namun, ketidakadilan dalam distribusi insentif telah menimbulkan resistensi di kalangan karyawan, khususnya bagi mereka yang bekerja di wilayah utara dan barat dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di wilayah selatan.

Tingkat Resistensi Pegawai

Dari hasil wawancara dengan sejumlah pegawai bagian teknik di Perumda Tirta Umu Kabupaten Nias, teridentifikasi beberapa poin utama mengenai tingkat resistensi terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi. Sebagian besar pegawai menunjukkan tingkat resistensi yang cukup tinggi. Wawancara mengungkapkan bahwa pegawai merasa tidak puas dengan kebijakan baru yang menetapkan insentif sebesar Rp. 25.000 per jam untuk pekerjaan di luar jam kerja biasa. Mereka menganggap bahwa insentif tersebut tidak sebanding dengan usaha dan risiko yang mereka hadapi saat bekerja di lapangan, terutama di wilayah dengan medan yang sulit Fani, M. (2023).

Pegawai juga merasa bahwa perubahan kebijakan ini dilakukan tanpa konsultasi atau pemberitahuan yang memadai, sehingga menimbulkan ketidakpastian dan ketidakpercayaan terhadap manajemen. Beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka merasa diperlakukan tidak adil karena perbedaan insentif yang diterima berdasarkan lokasi kerja, yang tidak selalu mencerminkan tingkat kesulitan yang mereka hadapi. Perasaan ini diperkuat oleh ketidakjelasan dalam kriteria penentuan insentif, yang dianggap tidak transparan dan tidak konsisten.

Faktor-faktor Penyebab Resistensi

Berdasarkan analisis data wawancara, beberapa faktor utama yang menyebabkan resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi di Perumda Tirta Umu adalah sebagai berikut:

1. Persepsi Ketidakadilan:

- a. Pegawai merasa bahwa kebijakan pemberian kompensasi tidak adil karena adanya perbedaan insentif berdasarkan lokasi kerja. Pegawai yang bekerja di wilayah utara dan barat merasa dirugikan dibandingkan dengan rekan mereka di wilayah selatan, yang menerima insentif lebih tinggi.

- b. Ketidakadilan ini diperburuk oleh kurangnya transparansi dalam kriteria penentuan insentif, sehingga pegawai merasa bahwa penentuan kompensasi tidak dilakukan secara objektif.
2. Ketidakpastian Mengenai Kebijakan Baru:
 - a. Pegawai tidak mendapatkan informasi yang memadai mengenai alasan dan manfaat perubahan kebijakan. Ketidakpastian ini menyebabkan kekhawatiran dan kecemasan tentang dampak kebijakan terhadap kesejahteraan mereka.
 - b. Kurangnya sosialisasi dan komunikasi dari manajemen mengenai implementasi kebijakan baru juga menambah ketidakpastian.
3. Kurangnya Komunikasi Efektif:
 - a. Manajemen tidak melibatkan pegawai dalam proses perubahan kebijakan, sehingga pegawai merasa tidak dihargai dan tidak didengarkan. Hal ini menimbulkan ketidakpercayaan terhadap manajemen.
 - b. Pegawai merasa bahwa saluran komunikasi yang ada tidak cukup memadai untuk menyampaikan keluhan atau memberikan masukan, sehingga suara mereka tidak terwakili dalam proses pengambilan keputusan.
4. Resistensi terhadap Perubahan Secara Umum:

Secara umum, pegawai cenderung resisten terhadap perubahan yang mengganggu rutinitas atau kenyamanan mereka, terutama jika perubahan tersebut dianggap tidak memberikan manfaat yang jelas atau langsung.

Dampak Resistensi terhadap Operasional Perusahaan

Sitorus, P. S., Sri, W., & Emmy, S. (2022) berpendapat bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi memiliki beberapa dampak negatif terhadap operasional perusahaan, antara lain:

1. Penurunan Produktivitas:
 - a. Pegawai yang merasa tidak puas dan tidak termotivasi cenderung menunjukkan penurunan produktivitas. Mereka mungkin tidak bekerja seefisien atau seefektif sebelumnya, yang dapat menghambat pencapaian target perusahaan.
 - b. Ketidakpuasan terhadap kebijakan kompensasi dapat menyebabkan pegawai bekerja dengan enggan atau melakukan pekerjaan mereka secara asal-asalan.
2. Peningkatan Turnover Karyawan:
 - a. Ketidakpuasan terhadap kebijakan baru dapat mendorong pegawai untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang menawarkan kompensasi lebih baik atau lingkungan kerja yang lebih adil.
 - b. Tingginya turnover karyawan dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mengganggu stabilitas dan kontinuitas operasional perusahaan.
3. Konflik dan Ketegangan Antar Pegawai dan Manajemen:
 - a. Resistensi terhadap kebijakan baru dapat memicu konflik antara pegawai dan manajemen. Ketegangan ini dapat menghambat komunikasi dan kerjasama yang efektif di dalam perusahaan.
 - b. Konflik yang berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, mengurangi moral dan semangat kerja pegawai secara keseluruhan.
4. Penurunan Kualitas Pelayanan:
 - a. Penurunan motivasi dan produktivitas pegawai bagian teknik, yang berperan penting dalam survei dan pengecekan sistem pipa, dapat berdampak langsung pada kualitas pelayanan air minum kepada masyarakat.
 - b. Kinerja yang kurang optimal dari pegawai bagian teknik dapat menyebabkan peningkatan keluhan pelanggan dan penurunan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.

Untuk mengatasi dampak negatif ini, manajemen Perumda Tirta Umbu perlu mengadopsi pendekatan yang lebih partisipatif dan transparan dalam proses perubahan kebijakan. Menurut Widjajanti, R., & Mariyo, M. (2022) penting untuk mengembangkan strategi komunikasi yang efektif dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, guna meningkatkan kepercayaan dan penerimaan terhadap kebijakan baru. Implementasi kebijakan kompensasi yang adil dan transparan juga akan membantu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas pegawai, sehingga mendukung operasional perusahaan yang lebih stabil dan produktif (Nadirah, S. P. 2022).

Mengatasi Persepsi Ketidakadilan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi di Perumda Tirta Umbu terutama disebabkan oleh persepsi ketidakadilan, ketidakpastian, dan kurangnya komunikasi. Untuk mengelola resistensi ini, penting bagi manajemen untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dan partisipatif, seperti yang dijelaskan dalam berbagai teori perubahan organisasi dan studi kasus terkait.

Menurut Teori Keadilan Distributif dari John Stacey Adams (1965), keadilan dalam pemberian kompensasi mencakup dua dimensi utama: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020) keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan hasil akhir dari kompensasi, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan proses yang digunakan dalam menentukan dan menerapkan kebijakan kompensasi.

Untuk mengatasi persepsi ketidakadilan, manajemen Perumda Tirta Umbu perlu memastikan bahwa proses penentuan kompensasi bersifat transparan dan adil. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan kriteria yang jelas dan objektif untuk penentuan kompensasi tambahan, serta memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menerima kriteria tersebut. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan kompensasi tetap relevan dan adil bagi semua karyawan.

Mengurangi Ketidakpastian

Model Tiga Langkah Lewin dan Model ADKAR menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dalam mengelola perubahan. Fadli, M. R. (2021) mengatikan bahwa pada tahap pencairan (*unfreezing*), manajemen perlu memberikan informasi yang jelas dan lengkap mengenai alasan dan manfaat dari perubahan kebijakan. Hal ini dapat dilakukan melalui sesi sosialisasi, pertemuan langsung, dan penyebaran informasi tertulis.

Selain itu, manajemen perlu menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pertanyaan dan kekhawatiran mereka. Dengan demikian, karyawan dapat merasa lebih terlibat dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebijakan baru, yang pada gilirannya dapat mengurangi ketidakpastian dan kecemasan.

Meningkatkan Komunikasi dan Partisipasi

Partisipasi pegawai dalam proses perubahan merupakan faktor penting dalam mengurangi resistensi. Melibatkan pegawai dalam perencanaan dan implementasi perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap perubahan tersebut (Rosyada, D. 2020). Manajemen Perumda Tirta Umbu perlu meningkatkan dialog terbuka dengan karyawan, misalnya melalui forum diskusi atau kelompok kerja yang melibatkan perwakilan karyawan. Dengan mendengarkan masukan dan kekhawatiran karyawan, manajemen dapat merancang kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Selain itu, partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan dapat membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan baru.

Strategi Manajemen Perubahan yang Efektif

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen Perumda Tirta Uumbu untuk mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi:

1. Transparansi dan Kejelasan:
 - a. Menyediakan informasi yang jelas dan transparan mengenai kebijakan kompensasi, termasuk kriteria penentuan insentif dan prosedur pengajuannya.
 - b. Melibatkan karyawan dalam proses evaluasi dan revisi kebijakan untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut tetap adil dan relevan.
2. Komunikasi yang Efektif:
 - a. Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan melalui berbagai saluran, termasuk pertemuan langsung, sesi sosialisasi, dan penyebaran informasi tertulis.
 - b. Menyediakan saluran komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pertanyaan, kekhawatiran, dan masukan mereka.
3. Partisipasi Pegawai:
 - a. Melibatkan perwakilan karyawan dalam kelompok kerja atau tim perubahan untuk mendiskusikan dan merancang kebijakan kompensasi yang lebih baik.
 - b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan implementasi perubahan, sehingga mereka merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap kebijakan baru.
4. Dukungan dan Pelatihan:
 - a. Menyediakan dukungan dan pelatihan bagi karyawan untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan kebijakan, termasuk pelatihan mengenai prosedur baru dan penjelasan mengenai manfaat perubahan.
 - b. Memberikan dukungan emosional dan motivasi untuk membantu karyawan mengatasi kekhawatiran dan kecemasan mereka terkait perubahan.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, diharapkan Perumda Tirta Uumbu dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan pemberian kompensasi, meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi pegawai terhadap perubahan kebijakan kompensasi di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Uumbu Kabupaten Nias disebabkan oleh persepsi ketidakadilan, ketidakpastian kebijakan, dan kurangnya komunikasi efektif. Hal ini menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan turnover, dan ketegangan antara pegawai dan manajemen. Untuk mengatasi resistensi ini, manajemen perlu meningkatkan transparansi dan keadilan dalam kebijakan kompensasi, serta memperjelas kriteria insentif. Komunikasi yang lebih baik melalui sesi sosialisasi dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sangat penting. Dukungan dan pelatihan kepada karyawan selama proses perubahan juga diperlukan untuk mengurangi kekhawatiran mereka. Dengan pendekatan ini, diharapkan resistensi pegawai dapat diminimalisir, meningkatkan kepuasan kerja, dan menjaga produktivitas organisasi.

REFERENSI

- Agil, M., & Agil, R. S. (2021). *School culture change management in relation to administrative performance: A study on administrative staff in Madrasah Tsanawiyah in Ciparay District, Bandung Regency* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

- Alfian, M., & Marlina, L. (2022). Implementation of the Regional Government Information System (SIPD) Management Policy at the West Aceh Regional Secretariat. **Journal of Education and Counseling (JPDK)**, 4(6), 416-423.
- Buulolo, et al. (2022). Analisis implementasi SISKUDES di Desa Sinar Baho Kecamatan Lahusa. **Jurnal Empowering Management for Business and Administration (EMBA)**, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43993>
- Caniago, A. P. et al. (2022). Peran Kecamatan dalam evaluasi dana desa Ladara di Kecamatan Tuheumberua, Kabupaten Nias Utara (Studi kasus Desa Ladara). **Jurnal Ilmiah Simantek**, 6(4).
- Eliyunus Waruwu, et al. (2023). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Malang: Future Science.
- Fadli, M. R. (2021). Understanding the design of qualitative research methods. **Humanika, Scientific Review of General Subjects**, 21(1), 33-54.
- Fandi Zulfian Zebua et al. (2022). Evaluasi implementasi sistem keuangan desa (SISKEUDES) di Desa Orahili Tumori. **Jurnal Empowering Management for Business and Administration (EMBA)**, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43989>
- Fani, M. A. A. H. M. (2023). Elements that Influence Acceptance and Rejection of Organizational Management Change. **Madani: Multidisciplinary Scientific Journal**, 1(7).
- Gea, F., Harefa, P., Lase, H., & Ndraha, A. B. (2023). Pengaruh sikap dan budaya organisasi terhadap pelayanan publik pada Dinas Perikanan Kota Gunungsitoli. **Innovative: Journal of Social Science Research**, 3(6), 1208–1223. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.6385>
- Gea, R. P., Ndraha, A. B., Hulu, F., & Waruwu, S. (2023). Analisis urgensi sistem manajemen talenta guru di UPTD SD Negeri 074056 Dahana Humene Kecamatan Gunungsitoli Idanoi Kota Gunungsitoli. **JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)**, 10(3), 2183–2193. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.53501>
- Gulo, B., Waruwu, M. H., Mendrofa, S. A., Ndraha, A. B., & Lahagu, P. (2023). Analisis implementasi teknologi informasi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan masyarakat pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Nias Barat. **Innovative: Journal of Social Science Research**, 3(6), 1236–1247. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.6386>
- Halawa, P. A., Ndraha, A. B., Lase, H., & Mendrofa, Y. (2023). Peran masyarakat dalam perencanaan sumber daya manusia di pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli. **JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)**, 10(3), 2119–2132. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.53454>
- Halawa, S. J. et al. (2022). Dinamika perubahan profesionalisme pegawai sebagai bentuk adaptasi sistem kerja baru di tempat usaha di Kota Gunungsitoli. **Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)**, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43997>
- Harahap, E. P. S., & Aslami, N. (2022). Change Management Strategies in Building Student Leadership Spirit of North Sumatra State Islamic University. **Jikem: Journal of Computer Science, Economics and Management**, 2(2), 2440-2447.
- Haryono, E. (2023). Qualitative Research Methodology in Islamic Religious Universities. **An-Nuur**, 13(2).
- Hasan Toyib et al. (2022). Kolaborasi sumber daya manusia dalam pencapaian target dan sasaran kinerja LKPJ pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian, dan Perikanan

- Kabupaten Nias. **Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)**, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.4399>
- Hasibuan, J., Matwar, H., Lubis, M. A. H., & Mubarok, H. (2022). The Urgency of Implementing Good Corporate Governance in Insurance Companies in Indonesia. **JIKEM: Journal of Computer Science, Economics and Management**, 2(2), 2971–2985.
- Hendriyani, W. (2021). Resistance of Regional Apparatus Organizations to the Implementation of E-Planing and E-Budgeting Policies in the Pringsewu Regency Government (Doctoral Dissertation, University of Lampung).
- Hia, I. M., & Ndraha, A. B. (2023). Urgensi pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia di Museum Pusaka Nias. **JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)**, 10(2), 1620–1630. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.51797>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementation of effective human resource management policies in improving organizational performance in the global business era. **Scientific Journal of Management, Economics, & Accounting (MEA)**, 7(1), 72–89.
- Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). **Human resource management**.
- Kasih, M. I. et al. (2022). Penguatan komunikasi antara pemerintah desa dan BPD untuk menghasilkan produk regulasi desa yang berkualitas di Desa Lolozasai Kecamatan Gido. **Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)**, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43992>
- Laia, A. N., Ndraha, A. B., Buulolo, N. A., & Telaumbanua, E. (2023). Evaluasi sistem pembelajaran pendidikan non formal anak usia dini di Sempoa SIP TC Gunungsitoli. **Innovative: Journal of Social Science Research**, 3(6), 6889–6904. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.7283>
- Laia, S., Halawa, O., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis pelaksanaan perencanaan rekrutmen karyawan di Museum Pusaka Nias Kota Gunungsitoli. **JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)**, 10(2), 1668–1681. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.51904>
- Laoli, A., Waruwu, E., Ndraha, A. B., & Zebua, D. I. (2023). Gender differences in college students' achievement in teaching English as a foreign language using inquiry-based learning. **Journal of Education and E-Learning Research**, 10(4), 666–673. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v10i4.5047>
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis urgensi pelatihan dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. **JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)**, 10(3), 1804–1814. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>
- Lumbantoran, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Factors that cause resistance to organizational change at Pt. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung. **EMBA Journal: Journal of Economic, Management, Business and Accounting Research**, 9(2).
- Makhfudz, A. (2021). **Human resource management in educational institutions**.
- Manulang, M. S., Sukiyem, S., & Sumaryanto, M. (2021). Analysis of Community Participation in Development Planning in Tanjung Bunga Village, Southeast Maluku. **Jurnal Ilmiah Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (JIPPM)**, 7(2), 80–88.
- Marlina, L. (2021). Implementation of Local Government Information System Management Policy. **Journal of Public Policy and Administration**, 5(4).
- Moedjirahardjo, M. D. (2021). **Management of human resources in public organizations**.

- Pali, N. R., Lengkong, V. P. K., & Rondonuwu, M. M. (2021). Factors causing resistance to organizational change in the Manado City Government Regional Apparatus Organization (OPD). **Journal of Public Administration**, 7(2).
- Salma, N., & Imran, N. (2022). Application of human resource management in the development of village governance in the digital era. **Journal of Education and Social Sciences**, 3(2), 145-156.
- Silalahi, F. P. (2021). **Management of human resources in the era of industrial revolution 4.0**.
- Simatupang, T., Nababan, S., & Samosir, R. (2021). Factors affecting human resource performance in rural banks (BPR) in North Sumatra. **Journal of Management and Entrepreneurship**, 23(1), 72-84.
- Sirait, D. B., & Mubarak, M. H. (2022). Evaluation of the implementation of the village financial system (SISKEUDES) in Orahili Tumori Village. **Journal of Management and Business Research**, 10(4), 123-136.
- Suharyanto, S., & Hasibuan, J. (2021). **Strategic management of human resources in the digital transformation era**.
- Suherman, E. (2021). Analysis of the implementation of the village financial system (SISKEUDES) in Sinar Baho Village, Lahusa District. **Journal of Management and Business Research**, 10(4), 145-156.
- Syahril, M., & Yuliana, Y. (2021). **Analysis of community participation in development planning**.
- Telaumbanua, E. et al. (2022). Analysis of the implementation of information technology in improving the effectiveness of public services at the Department of Population and Civil Registration of West Nias Regency. **Journal of Social Science Research**, 3(6), 1002–1012. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.7284>
- Tenggara, F. M., Aslami, N., & Harahap, E. P. S. (2021). **Organizational change and its impact on employee performance**.
- Tewal, B., Lengkong, V. P. K., & Rondonuwu, M. M. (2021). **Implementation of E-Planing and E-Budgeting policies in local government organizations (OPD)**.
- Zebua, L., Lase, H., & Mendrofa, S. A. (2023). The role of districts in the evaluation of village funds in Ladara Village, Tuheumberua District, North Nias Regency (Case Study of Ladara Village). **Journal of Innovative Research**, 3(6), 689-702. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.7285>