

## Analisis Resistensi Pegawai Dalam Penerapan Disiplin Kerja Pada Kantor Kecamatan Mazo Kabupaten Nias Selatan

Wirman Hati Hulu<sup>1</sup>, Sukaaro Waruwu<sup>2</sup>, Meiman Hidayat Waruwu<sup>3</sup>, Eliagus Telaumbanua<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received Aug 03, 2025

Revised Aug 12, 2025

Accepted Aug 26, 2025

#### Keywords:

Resistensi Pegawai  
Disiplin Kerja  
Budaya Kerja  
Pelayanan Publik

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis resistensi pegawai dalam penerapan disiplin kerja pada Kantor Kecamatan Mazo Kabupaten Nias Selatan. Resistensi pegawai merupakan tantangan besar dalam upaya meningkatkan disiplin kerja di lingkungan pemerintahan yang dapat menghambat produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap 6 informan yang terdiri dari Camat, Sekretaris Camat, Kepala Seksi, pegawai administrasi, dan tokoh masyarakat. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja bukan merupakan penolakan mutlak, melainkan lebih disebabkan oleh faktor adaptasi terhadap perubahan budaya kerja. Faktor-faktor penyebab resistensi meliputi kebiasaan lama yang sulit diubah, kurangnya komunikasi efektif antara pimpinan dan pegawai, lemahnya sistem pengawasan dan sanksi, kekhawatiran pegawai terhadap dampak ekonomi, serta kurangnya motivasi dan kejelasan pembagian tugas. Resistensi ini berdampak pada kualitas pelayanan publik dimana masyarakat mengapresiasi keramahan pegawai namun masih mengkritik keterlambatan dan kurangnya konsistensi layanan. Untuk mengatasi resistensi, diperlukan pendekatan menyeluruh melalui kepemimpinan yang konsisten dan memberikan keteladanan, komunikasi dua arah yang efektif, pelibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Dengan pendekatan yang bijak dan komitmen bersama dari seluruh komponen organisasi, transformasi menuju budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif sangat mungkin terwujud untuk meningkatkan kinerja internal organisasi dan kualitas pelayanan publik.

*This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.*



### Corresponding Author:

Wirman Hati Hulu

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

Jln. Karet No. 30 Kelurahan Ilir, Kec. Gunungsitoli. Kota Gunungsitoli

Email: [wirmanhatihulu123@gmail.com](mailto:wirmanhatihulu123@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam dunia organisasi global, keberhasilan pencapaian tujuan tidak terlepas dari peran setiap individu yang bekerja di dalamnya. Organisasi modern menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien. Pegawai sebagai elemen utama dalam organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka untuk mencapai visi dan misi organisasi. Salah satu faktor kunci untuk mencapai efektivitas organisasi adalah disiplin kerja. Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mampu mematuhi aturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Konsep disiplin dalam organisasi bukan hanya sekedar kepatuhan terhadap aturan,

melainkan juga mencerminkan profesionalisme dan komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan bersama. Namun, dalam realitasnya, tidak semua pegawai mampu atau bersedia menjalankan disiplin kerja sebagaimana yang diharapkan. Hal ini sering memunculkan fenomena resistensi pegawai, yaitu penolakan atau ketidakpatuhan terhadap norma-norma kerja yang berlaku.

Resistensi pegawai dapat menjadi penghalang dalam menciptakan budaya kerja yang produktif. Dalam konteks organisasi, resistensi muncul karena berbagai alasan, seperti kurangnya pemahaman terhadap aturan, perasaan tidak dihargai, atau ketidakpuasan dengan kepemimpinan. Kondisi ini menciptakan tantangan bagi manajemen dalam mengimplementasikan aturan disiplin yang efektif. Resistensi bukan hanya persoalan individu, melainkan juga cerminan dari budaya kerja yang berkembang di organisasi. Oleh karena itu, memahami akar penyebab resistensi menjadi langkah awal untuk mengatasinya. Penerapan disiplin kerja memerlukan pendekatan yang strategis dan humanis. Pegawai sering kali menolak aturan yang dianggap memberatkan atau tidak relevan dengan tugas mereka. Resistensi ini dapat berasal dari perbedaan persepsi antara pegawai dan manajemen mengenai pentingnya disiplin dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mengurangi resistensi, organisasi perlu membangun komunikasi yang baik dan menciptakan rasa kepemilikan di antara pegawai terhadap aturan yang diterapkan. Komunikasi yang efektif dapat menjadi jembatan untuk mengurangi kesalahpahaman yang sering menjadi pemicu resistensi (Santoso, 2018).

Resistensi pegawai tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada hubungan kerja antarindividu. Ketika pegawai merasa tidak nyaman dengan aturan yang diterapkan, mereka cenderung menunjukkan perilaku pasif-agresif atau bahkan melakukan sabotase terhadap proses kerja. Kondisi ini dapat menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, manajemen perlu menciptakan mekanisme yang dapat mendeteksi resistensi sejak dini dan mengatasinya secara bijaksana. Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam mengatasi resistensi pegawai. Gaya kepemimpinan yang otoriter sering kali menjadi pemicu utama resistensi. Pegawai yang merasa tertekan oleh gaya kepemimpinan seperti ini akan menunjukkan sikap defensif dan cenderung menolak aturan yang diterapkan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat mengurangi resistensi dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk mematuhi aturan yang telah disepakati bersama (Nasution, 2018).

Dalam konteks organisasi pemerintahan, disiplin memegang peranan yang sangat penting. Disiplin menjadi suatu aspek yang tak terpisahkan bagi setiap individu di dalam lembaga pemerintahan. Kemampuan disiplin yang dimiliki oleh pegawai tidak hanya berpengaruh pada perilaku mereka di lingkungan kerja, tetapi juga di masyarakat (Heidrachman & Husnan, 2019). Disiplin memungkinkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya dengan lebih mudah, dan pelaksanaan aturan dalam organisasi akan berjalan lancar apabila pegawai memiliki dasar disiplin yang kuat. Peran atasan dan pemimpin sebagai figur otoritas dalam kehidupan pegawai sangatlah penting. Mereka berperan sebagai teladan yang memberikan contoh kehidupan profesional yang bermanfaat dan memuaskan. Menurut Sangapan et al (2025), disiplin merupakan metode yang digunakan masyarakat untuk mengajarkan perilaku moral yang disetujui oleh kelompok. Lingkungan kerja menjadi landasan utama dalam pembentukan disiplin, karena bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pimpinan di organisasi menjadi faktor penentu dalam membentuk sikap dan perilaku pegawai

Ketika pegawai dibiasakan untuk memahami dan mematuhi aturan sejak awal, mereka akan cenderung untuk mengikuti aturan tersebut. Sebaliknya, pegawai yang tidak diperkenalkan dengan konsep aturan akan cenderung memiliki perilaku kerja yang tidak teratur. Oleh karena itu, pembentukan sikap disiplin sejak awal karier, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari, menjadi sangat penting. Disiplin bukan hanya sekadar kunci bagi pembentukan sikap dan perilaku yang baik, tetapi juga merupakan landasan bagi keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas mereka di lembaga pemerintahan. Menurut Here et al (2024), kedisiplinan mencakup sikap seseorang yang menunjukkan ketaatan atau kepatuhan terhadap aturan atau tata tertib yang ada, dilakukan dengan sukarela dan kesadaran diri. Tujuan utama dari disiplin adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Dengan demikian, disiplin dapat diartikan sebagai sikap yang mencerminkan perilaku moral, ketaatan atau kepatuhan terhadap aturan, serta

ketaatan terhadap pengawasan yang dilakukan dengan sukarela dan penuh kesadaran diri, dengan tujuan mengembangkan diri agar berperilaku tertib demi kebaikan bersama.

Dalam proses realisasi dan upaya pemerintah dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai, berbagai hambatan sering kali muncul. Salah satu hambatan tersebut dikenal sebagai resistensi. Resistensi mencerminkan posisi atau sikap bertahan, upaya melawan, serta tindakan menentang perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Resistensi adalah reaksi emosional dan perilaku terhadap perubahan nyata atau imajinatif yang terjadi dalam organisasi. Reaksi ini bersifat alami karena adanya gangguan atau hilangnya keseimbangan, yang dapat muncul secara terang-terangan maupun tersembunyi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi yang mengatur disiplin kerja pegawai. Salah satunya adalah Peraturan Daerah Nomor 05 Tahun 2023 tentang Disiplin Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah, yang mengatur kewajiban, larangan, serta sanksi bagi pegawai yang tidak mematuhi aturan kedisiplinan. Dalam peraturan ini, kedisiplinan pegawai didefinisikan sebagai kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan terhadap tugas dan tanggung jawab, serta etika dalam menjalankan pekerjaan. Selain itu, peraturan ini juga mencakup mekanisme pembinaan dan pemberian sanksi disiplin, mulai dari teguran lisan hingga pemberhentian bagi pelanggaran berat.

Menurut Tarsan (2019), resistensi adalah sikap atau tindakan menolak dan melawan perintah atau kebijakan yang datang dari luar. Dalam konteks pemerintahan, resistensi sering kali menjadi penghambat utama yang harus diantisipasi, karena dapat memengaruhi individu maupun kelompok untuk menolak perubahan yang dirancang demi kemajuan. Jika tidak dikelola dengan baik, resistensi dapat berdampak negatif terhadap upaya peningkatan efektivitas kerja dan pelayanan publik. Salah satu wujud resistensi yang sering terjadi adalah rendahnya ketaatan pegawai dalam mematuhi aturan jam kerja, seperti keterlambatan masuk kerja atau kebiasaan pulang sebelum waktu yang ditentukan. Hal ini tidak hanya berdampak pada produktivitas kerja individu, tetapi juga menciptakan efek domino yang memengaruhi kinerja tim dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan analisis menyeluruh terhadap faktor-faktor yang menyebabkan perilaku tersebut.

Analisis ini dapat mencakup pengkajian terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komunikasi internal, serta tingkat kesejahteraan pegawai. Identifikasi akar permasalahan menjadi langkah awal yang penting untuk merancang solusi yang efektif. Selain itu, evaluasi berkelanjutan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mampu mendorong peningkatan disiplin kerja tanpa memunculkan resistensi yang berlebihan. Langkah-langkah strategis seperti pelatihan disiplin, pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, serta pendekatan humanis dalam menyikapi pelanggaran dapat membantu mengurangi resistensi. Pegawai yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk mematuhi aturan dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi yang transparan antara pimpinan dan pegawai juga dapat menjadi solusi untuk mengurangi kesalahpahaman yang sering menjadi pemicu resistensi.

Kantor Camat Mazo terletak di Kabupaten Nias Selatan, Sumatera Utara, Indonesia. Sebagai pusat administrasi kecamatan, kantor ini berfungsi sebagai tempat penyelenggaraan berbagai urusan pemerintahan lokal, termasuk pelayanan publik, administrasi kependudukan, serta koordinasi pembangunan wilayah. Kantor ini menjadi penghubung penting antara pemerintah kabupaten dan masyarakat setempat, memfasilitasi komunikasi serta implementasi kebijakan dan program pemerintah di tingkat kecamatan. Dengan tim yang terdiri dari pegawai negeri sipil dan staf administrasi, Kantor Camat Mazo berkomitmen untuk memberikan layanan yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan warga. Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan beberapa fenomena masalah yang sering terjadi terkait dengan resistensi pegawai dalam disiplin kerja di Kantor Camat Mazo, Kabupaten Nias Selatan, mencerminkan berbagai dinamika internal yang kompleks. Salah satu masalah utama adalah ketidakpatuhan terhadap aturan jam kerja, di mana banyak pegawai yang datang terlambat atau pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan. Selain itu, tingkat absensi yang tinggi seringkali diakibatkan oleh kurangnya motivasi dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Faktor lain yang berkontribusi adalah lemahnya sistem pengawasan dan penegakan disiplin oleh atasan, sehingga perilaku indisipliner sering kali tidak mendapatkan sanksi yang tegas. Budaya

kerja yang kurang mendukung juga memperburuk situasi ini, di mana kolaborasi dan komunikasi antara pegawai serta pimpinan tidak berjalan dengan efektif. Resistensi terhadap perubahan dan inovasi dalam metode kerja juga menjadi hambatan signifikan, karena banyak pegawai yang merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beradaptasi dengan sistem baru yang mungkin lebih efisien. Semua faktor ini mengarah pada penurunan produktivitas dan kualitas pelayanan publik, yang pada akhirnya merugikan masyarakat yang dilayani oleh kantor tersebut.

## 2. METODE PENELITIAN

### Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai dasar analisis, karena bertujuan untuk menggali makna dan proses yang terjadi di lapangan secara mendalam. Menurut Soekanto (2020), penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan berfokus pada pengungkapan fakta berdasarkan analisis sistematis, metodologis, dan konsisten. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang mengandalkan data numerik dan statistik, penelitian kualitatif menonjolkan pemahaman atas fenomena melalui interpretasi mendalam. Penelitian ini juga mempertimbangkan variabel resistensi pegawai sebagai fokus utama dalam konteks disiplin kerja. Oleh karena itu, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif.

### Variabel Penelitian

Variabel tunggal yang diteliti dalam penelitian ini adalah resistensi pegawai terhadap disiplin kerja. Resistensi sebagaimana dijelaskan oleh Nasution (2018) memiliki empat indikator utama, yaitu kebiasaan, rasa aman, aspek ekonomi, dan ketakutan terhadap ketidaktahuan. Sementara indikator disiplin kerja merujuk pada konsep Hasibuan (2021), yaitu tujuan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, dan keadilan.

**Tabel 1.** Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Resistensi	1. Kebiasaan 2. Rasa aman 3. Ekonomi 4. Takut ketidaktahuan
2	Disiplin Kerja	1. Tujuan Kemampuan 2. Teladan Pimpinan 3. Balas Jasa 4. Keadilan

### Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Camat Mazo, Kabupaten Nias Selatan, dengan fokus pada kondisi aktual pegawai di instansi tersebut.

### Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara dan observasi lapangan. Sedangkan data sekunder bersumber dari literatur terkait, artikel, jurnal, serta dokumentasi pendukung yang relevan dengan topik penelitian, sehingga memberikan dasar teori yang kuat untuk analisis (Rofiqoh & Zulhawati, 2020).

### Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sebagai alat pengumpul dan analisis data, didukung oleh beberapa alat bantu sebagai berikut:

- Panduan Wawancara: Berisi daftar pertanyaan yang terstruktur untuk mendapatkan informasi dari narasumber.
- Alat Tulis: Digunakan untuk mencatat setiap informasi penting selama pengumpulan data.
- Alat Rekam: Membantu merekam proses wawancara agar data lebih akurat dan dapat dianalisis secara mendalam.
- Dokumen: Sumber data tertulis yang mendukung validitas informasi (Suigiyono, 2020).

### Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan peran dan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo, yang terdiri dari:

**Tabel 2.** Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Peran
1	Herius Lase, S.Pd	Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan	Informan Kunci
2	Aroziduhu Laia, S.Pd	Sekretaris Camat Mazo	Informan Utama
3	Sukarman Laia, S.Pd	Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial	Informan Pendukung
4	Aronafaudu Laia	Bagian Umum dan Administrasi	Informan Pendukung
5	Sukadi Laia	Masyarakat	Informan Pendukung
6	Sentosa Ndruru	Masyarakat	Informan Pendukung

### Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama sebagai berikut:

- Observasi: Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku pegawai dengan menggunakan format pengamatan yang terstruktur, guna memperoleh data akurat yang mendukung analisis.
- Wawancara: Dilakukan secara mendalam kepada informan dengan jumlah terbatas untuk mendapatkan pemahaman yang rinci mengenai resistensi pegawai.
- Dokumentasi: Mengumpulkan dokumen-dokumen resmi seperti arsip, catatan rapat, dan jurnal kegiatan yang relevan sebagai data tambahan (Harahap, 2020).

### Teknik Analisis Data

Analisis data digunakan untuk mengolah temuan penelitian secara sistematis dengan tahapan berikut:

- Reduksi Data: Memilah dan menyederhanakan data yang terkumpul sehingga fokus pada informasi yang relevan dengan masalah penelitian.
- Penyajian Data: Menyajikan data dalam bentuk naratif deskriptif dan tabel yang mempermudah pemahaman serta analisis.
- Penarikan Kesimpulan: Mengambil kesimpulan berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan dan rumusan masalah penelitian (Rita Fiantika et al., 2022).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian merupakan informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan 7 informan terdiri dari Camat, Sekretaris Camat, Kepala Seksi, pegawai administrasi, dan tokoh masyarakat di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Penelitian ini bertujuan mengetahui resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja dan mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya.

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

Resistensi pegawai merupakan salah satu tantangan besar dalam upaya meningkatkan disiplin kerja di lingkungan pemerintahan. Resistensi ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti penolakan

terhadap peraturan baru, kurangnya kepatuhan terhadap jam kerja, serta sikap apatis terhadap perubahan budaya kerja yang lebih tertib dan profesional.

Berdasarkan wawancara dengan Camat dan Sekretaris Camat pada 21 Maret 2025, ditemukan bahwa terdapat kebiasaan lama yang sulit diubah di lingkungan kerja, seperti kurang disiplin waktu dan inisiatif kerja. Resistensi ini bukan semata-mata karena penolakan, melainkan karena faktor kebiasaan dan kurangnya pendekatan yang tepat. Dengan kepemimpinan yang konsisten, pendekatan yang bijak, serta dukungan bersama, perubahan ke arah yang lebih baik tetap sangat memungkinkan. Untuk mengatasi resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja, perlu dilakukan pendekatan yang menyeluruh, seperti pelatihan, sosialisasi peraturan, serta evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Menurut Lubis & Susilawati (2024), perubahan perilaku kerja membutuhkan proses yang terstruktur dan dukungan dari seluruh komponen organisasi.

Wawancara dengan Kepala Seksi dan Bagian Administrasi pada 24 Maret 2025 mengungkapkan bahwa perubahan kebiasaan kerja di kantor memang bukan hal yang mudah, terutama jika kebiasaan tersebut sudah berlangsung lama. Namun, dengan adanya komunikasi yang baik, keteladanan dari pimpinan, serta kemauan dari setiap individu, kebiasaan yang kurang baik tetap dapat diubah secara bertahap menuju budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif. Wawancara dengan tokoh masyarakat pada 25 Maret 2025 menunjukkan bahwa pandangan masyarakat terhadap disiplin pegawai di Kantor Camat Mazo cukup beragam. Ada yang menilai positif karena merasa dilayani dengan baik dan melihat kedisiplinan pegawai yang memadai. Namun, ada pula yang menyampaikan kritik halus karena masih ditemukan pegawai yang datang terlambat atau belum maksimal dalam memberikan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan, masih diperlukan upaya peningkatan dan pemerataan kedisiplinan di kalangan pegawai agar pelayanan publik dapat berjalan lebih optimal dan merata.

Disiplin kerja sendiri merupakan aspek penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Menurut Mangkunegara (2017), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku dan norma-norma sosial yang ada di tempat kerja. Jika pegawai memiliki resistensi yang tinggi, maka kesadaran terhadap pentingnya disiplin akan melemah, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Respons pegawai terhadap perubahan cukup beragam. Pimpinan seperti Camat cenderung melihat sisi positif dari adaptasi pegawai, sementara sekretaris melihat perlunya pendekatan bertahap karena adanya kebiasaan lama yang sulit diubah. Dari sisi pegawai sendiri, ada yang mendukung namun tetap merasakan tantangan. Kuncinya ada pada komunikasi yang baik, pendampingan yang konsisten, dan pelibatan aktif pegawai dalam setiap proses perubahan.

Resistensi pegawai sering diperkuat oleh lemahnya kepemimpinan dan kurangnya keteladanan dari atasan. Alimudin (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk menerima perubahan melalui pendekatan yang empatik dan strategis. Di Kantor Camat Mazo, peran Camat sangat penting dalam membina kedisiplinan, tidak hanya melalui instruksi, tetapi juga dengan memberikan contoh nyata serta penghargaan terhadap pegawai yang disiplin. Pegawai memiliki pandangan yang beragam soal penyesuaian dengan cara kerja baru. Ada yang langsung mendukung, ada yang masih butuh waktu, dan ada juga yang setuju tapi merasa kesulitan di awal. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan perlu disosialisasikan dengan baik dan diberikan waktu adaptasi agar semua pegawai bisa menerima dan menjalankannya dengan nyaman.

Kenyamanan pegawai saat bekerja tidak hanya bergantung pada penerapan kedisiplinan, tetapi juga pada suasana kerja yang manusiawi, komunikasi yang baik, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan hubungan sosial di lingkungan kerja. Perpaduan antara aturan yang jelas dan pendekatan yang hangat menjadi kunci utama dalam menciptakan kenyamanan kerja yang optimal. Menurut Robbins & Judge (2019), resistensi terhadap perubahan sering kali muncul karena rasa takut kehilangan, ketidakpastian, dan kurangnya pemahaman terhadap manfaat perubahan itu sendiri. Dalam konteks disiplin kerja, pegawai yang merasa kebebasannya terancam atau tidak dilibatkan dalam proses perubahan cenderung menunjukkan perilaku pasif maupun aktif dalam menolak aturan yang diterapkan.

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

Resistensi pegawai terhadap upaya peningkatan disiplin kerja merupakan fenomena yang cukup umum dalam organisasi. Pegawai sering kali menunjukkan penolakan terhadap perubahan aturan atau kebijakan kedisiplinan karena merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menyebabkan munculnya rasa ketidaknyamanan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja dan produktivitas mereka. Menurut Robbins dan Judge (2020), resistensi terhadap perubahan sering kali bersumber dari ketakutan akan hal yang tidak diketahui, kehilangan status, dan perubahan rutinitas kerja. Salah satu faktor utama yang menyebabkan resistensi adalah kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai. Ketika informasi mengenai kebijakan disiplin tidak disampaikan dengan jelas, pegawai menjadi bingung dan cenderung bersikap negatif terhadap perubahan tersebut. Menurut Luthans et al (2021), komunikasi yang tidak efektif dalam organisasi dapat memperbesar resistensi terhadap perubahan karena menciptakan ketidakpastian.

Faktor lainnya adalah budaya kerja yang sudah terbentuk sejak lama dan sulit untuk diubah. Budaya kerja yang permisif terhadap keterlambatan atau ketidakhadiran membuat pegawai merasa bahwa kebijakan disiplin baru bertentangan dengan kebiasaan mereka. Hofstede (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat namun tidak adaptif sering kali menjadi hambatan dalam penerapan perubahan. Kurangnya motivasi internal dan insentif yang memadai juga menjadi penyebab resistensi. Pegawai yang merasa bahwa tidak ada keuntungan atau penghargaan dalam menerapkan disiplin kerja akan sulit terdorong untuk berubah. Deci & Ryan (2017) dalam teori motivasi intrinsik menyebutkan bahwa individu akan terdorong melakukan sesuatu jika merasa dihargai dan memiliki kendali atas pekerjaannya.

Resistensi juga bisa timbul karena gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang partisipatif. Pegawai yang tidak dilibatkan dalam perumusan kebijakan cenderung merasa tertekan dan menunjukkan penolakan pasif. Northouse (2021) menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan pegawainya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan, termasuk dalam hal peningkatan disiplin kerja. Berdasarkan wawancara dengan Camat dan Sekretaris Camat, ditemukan bahwa perubahan di kantor memang berdampak pada kekhawatiran pegawai, terutama terkait kondisi ekonomi mereka. Pimpinan melihat perubahan sebagai langkah positif untuk peningkatan kinerja, sementara sekretaris lebih menekankan pada proses adaptasi tanpa terlalu mengaitkannya dengan ekonomi. Di sisi pegawai, terdapat pemahaman terhadap tujuan perubahan, namun juga muncul harapan agar kebijakan baru tetap memperhatikan situasi dan tantangan yang mereka hadapi secara langsung.

Wawancara dengan pegawai menunjukkan bahwa pandangan terhadap dampak perubahan di kantor terhadap situasi keuangan mereka cukup beragam. Ada yang optimis dan melihat peluang positif, ada pula yang masih menunggu hasil nyata sambil tetap menjalankan tugas dengan baik. Semua pandangan ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang terbuka dan evaluasi berkala agar perubahan yang dilakukan benar-benar terasa manfaatnya oleh seluruh pegawai. Pendapat masyarakat menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari individu pegawai itu sendiri maupun dari sistem dan lingkungan kerja. Kurangnya pengawasan, lemahnya sanksi, fasilitas yang belum memadai, dan tidak adanya motivasi atau pembagian kerja yang jelas menjadi penyebab utama. Artinya, peningkatan disiplin kerja memerlukan pendekatan menyeluruh, mencakup pembenahan manajemen internal serta peningkatan kesadaran dan tanggung jawab dari setiap pegawai.

Meskipun kebijakan kantor telah menunjukkan niat baik dalam mendukung pegawai menghadapi perubahan ekonomi, pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan. Camat menekankan bahwa kebijakan sudah diarahkan untuk mendukung pegawai, sementara sekretaris dan pegawai melihat perlunya langkah yang lebih konkret. Hal ini menunjukkan pentingnya sinergi antara pimpinan dan pegawai dalam menyusun kebijakan yang benar-benar responsif terhadap kebutuhan di lapangan.

## Pembahasan

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

Resistensi pegawai dalam meningkatkan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo menjadi tantangan tersendiri dalam upaya reformasi birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, upaya peningkatan disiplin dan perubahan budaya kerja menghadapi tantangan yang cukup kompleks. Hambatan utama terletak pada kebiasaan lama yang sulit diubah, kurangnya inisiatif kerja, serta respons yang beragam dari pegawai terhadap perubahan. Meski demikian, resistensi yang terjadi bukan sepenuhnya disebabkan oleh penolakan, melainkan lebih karena keterbatasan komunikasi, pendekatan yang kurang tepat, dan kurangnya teladan dari pimpinan. Perubahan tetap memungkinkan dilakukan apabila didukung oleh kepemimpinan yang konsisten dan bijak, komunikasi yang terbuka, serta pelibatan aktif pegawai dalam setiap proses.

Pegawai menunjukkan sikap yang beragam terhadap penyesuaian—ada yang mendukung, ada yang butuh waktu adaptasi, dan ada pula yang mengalami kesulitan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang seimbang antara ketegasan dalam penegakan aturan dan perhatian terhadap kondisi psikologis serta kesejahteraan pegawai. Kenyamanan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas dan kedisiplinan. Suasana kerja yang mendukung, hubungan sosial yang harmonis, serta gaya kepemimpinan yang komunikatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pandangan masyarakat terhadap pelayanan di kantor camat menunjukkan apresiasi atas keramahan dan bantuan yang diberikan, namun tetap menginginkan adanya peningkatan dalam hal kedisiplinan, kecepatan, dan konsistensi layanan.

Keberhasilan perubahan budaya kerja di Kantor Camat Mazo sangat bergantung pada kombinasi antara penegakan aturan yang konsisten, kepemimpinan yang inspiratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang manusiawi dan mendukung. Menurut Robbins & Judge (2019), resistensi terhadap perubahan sering kali muncul bukan karena niat buruk, melainkan karena ketidakpastian dan rasa tidak nyaman terhadap hal baru yang berbeda dari rutinitas sebelumnya. Kebiasaan yang telah berlangsung lama memang tidak mudah diubah. Pegawai cenderung merasa nyaman dengan rutinitas yang sudah biasa, sehingga disiplin waktu dan tanggung jawab kerja tidak menjadi prioritas. Sejalan dengan pendapat Armenakis et al (2018), perubahan perilaku kerja membutuhkan proses yang panjang dan pendekatan yang sistematis agar tidak memicu penolakan.

Masyarakat sebagai pengguna layanan publik pun merasakan dampaknya. Ada yang mengapresiasi pelayanan karena merasa dilayani dengan baik oleh pegawai yang disiplin, namun tidak sedikit yang menyampaikan kritik terhadap keterlambatan dan kurangnya pelayanan maksimal. Menurut Luthans et al (2021), persepsi publik terhadap kinerja instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh konsistensi perilaku pegawai, terutama dalam hal kedisiplinan dan kualitas layanan. Pimpinan seperti camat melihat adanya kemajuan, namun juga menyadari bahwa perubahan budaya kerja tidak bisa dicapai secara instan. Sekretaris kecamatan bahkan menekankan pentingnya pendekatan bertahap karena tantangan utama berasal dari kebiasaan lama yang sulit dihilangkan. Ini sejalan dengan teori Lewin tentang perubahan organisasi yang menekankan pentingnya proses "unfreezing" sebelum melakukan perubahan.

Sikap pegawai terhadap perubahan pun beragam. Ada yang menyambut baik karena melihat peluang peningkatan kinerja, namun tidak sedikit yang merasa kesulitan menyesuaikan diri. Di sinilah pentingnya kepemimpinan yang konsisten dan memberi contoh nyata. Basri & Rauf (2021) menyebutkan bahwa keteladanan dari pemimpin adalah faktor penting dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif. Komunikasi menjadi kunci penting dalam mengatasi resistensi pegawai. Informasi yang jelas, keterbukaan pimpinan terhadap masukan, serta pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan akan mempercepat proses adaptasi. Hal ini diperkuat oleh hasil studi dari Susetyowati et al (2024) yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam proses perubahan mampu menurunkan resistensi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan tersebut.

Resistensi pegawai di Kantor Camat Mazo bukanlah hambatan mutlak, melainkan tantangan yang bisa diatasi dengan pendekatan yang bijak. Dengan keteladanan pimpinan, komunikasi efektif, dan dukungan antarpegawai, budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif sangat mungkin

terwujud. Transformasi organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural, tetapi juga pada perubahan perilaku yang dilakukan secara bersama-sama dan berkelanjutan.

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

Resistensi pegawai terhadap peningkatan disiplin kerja di Kantor Camat Mazo muncul dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perubahan yang diterapkan di kantor, meskipun dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, memunculkan kekhawatiran di kalangan pegawai, terutama terkait kondisi ekonomi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi bukan sekadar bentuk penolakan, tetapi lebih kepada kekhawatiran akan dampak perubahan terhadap kesejahteraan mereka. Pimpinan kantor melihat perubahan sebagai langkah positif untuk menciptakan budaya kerja yang lebih disiplin dan profesional. Namun, perspektif sekretaris berbeda, ia lebih menekankan pentingnya proses adaptasi yang bertahap tanpa terlalu membebani pegawai dengan tuntutan ekonomi. Perbedaan pandangan ini menggambarkan perlunya keselarasan dalam pendekatan perubahan, agar seluruh jajaran organisasi dapat mendukung kebijakan yang diterapkan dengan pemahaman dan kesiapan yang sama.

Dari sisi pegawai, mereka memahami tujuan perubahan tersebut, namun berharap agar kebijakan yang dibuat tetap mempertimbangkan situasi dan tantangan nyata yang mereka hadapi. Harapan ini menunjukkan bahwa resistensi bisa diredam jika kebijakan bersifat manusiawi dan realistis. Sebagaimana dijelaskan oleh Here et al (2024), resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi melalui komunikasi yang efektif dan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan yang komunikatif dan fleksibel menjadi kunci agar perubahan berjalan efektif dan diterima oleh semua pihak. Komunikasi dua arah memungkinkan pimpinan memahami kendala yang dihadapi pegawai, sekaligus memberi kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi mereka. Menurut Armenakis et al (2018), perubahan yang melibatkan dialog terbuka antara atasan dan bawahan memiliki potensi keberhasilan yang lebih tinggi dibanding perubahan yang bersifat top-down.

Masyarakat sebagai pihak eksternal juga memberikan pandangan bahwa ketidakdisiplinan pegawai tidak hanya bersumber dari individu pegawai itu sendiri, tetapi juga dari sistem kerja yang belum mendukung. Kurangnya pengawasan, lemahnya sanksi, serta fasilitas kerja yang belum memadai merupakan faktor-faktor yang turut memicu rendahnya disiplin. Hal ini sejalan dengan pendapat Meiland et al (2024) bahwa perilaku kerja individu sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan budaya kerja yang dibentuk oleh manajemen. Faktor lain yang memperkuat resistensi adalah tidak adanya motivasi yang cukup serta pembagian kerja yang belum jelas. Tanpa adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab, pegawai menjadi bingung dalam menjalankan pekerjaan, yang pada akhirnya menurunkan kedisiplinan mereka. Penelitian oleh Pertiwi & Yanti (2024) menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam membentuk perilaku kerja yang positif, termasuk dalam aspek kedisiplinan.

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

## **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai resistensi pegawai dalam penerapan disiplin kerja di Kantor Kecamatan Mazo Kabupaten Nias Selatan, dapat disimpulkan bahwa resistensi pegawai bukan merupakan penolakan mutlak, melainkan lebih disebabkan oleh faktor adaptasi terhadap perubahan budaya kerja yang dipengaruhi oleh kebiasaan lama yang sulit diubah, kurangnya komunikasi efektif antara pimpinan dan pegawai, lemahnya sistem pengawasan dan sanksi, serta kekhawatiran pegawai terhadap dampak perubahan pada kondisi ekonomi mereka. Resistensi ini berdampak pada kualitas pelayanan publik dimana masyarakat mengapresiasi keramahan pegawai namun masih mengkritik keterlambatan dan kurangnya konsistensi layanan. Untuk mengatasi resistensi tersebut,

diperlukan pendekatan yang menyeluruh melalui kepemimpinan yang konsisten dan memberikan keteladanan, komunikasi dua arah yang efektif, pelibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Dengan pendekatan yang bijak dan komitmen bersama dari seluruh komponen organisasi, transformasi menuju budaya kerja yang lebih disiplin dan produktif sangat mungkin terwujud, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi kinerja internal organisasi dan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat serta menjadikan Kantor Kecamatan Mazo sebagai contoh keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat kecamatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 155. <https://doi.org/10.21067/jem.v13i3.2023>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (2018). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh semangat kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1), 104–105.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif* (H. Sazali, Ed.; 1st ed.). Wal ashri Publishing.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heidrachman, R., & Husnan, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Here, A. F. N. M., Hamid, V. S., & Manafe, D. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Dimediasi Oleh Motivasi Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(2), 657–676.
- Hofstede, G. (2020). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *The Hofstede Model in Context*, 2, 1–26.
- Lubis, R., & Susilawati, E. (2024). Hubungan Motivasi, Kesejahteraan, dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 9(1), 77–88.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: an evidenced based approach*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Ketujuh*. Penerbit PT Refika Aditama.
- Meiland, A., Malik, I., & Tahir, N. (2024). Produktivitas Kerja Pegawai Pemerintah Desa Di Kabupaten Barru. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 5(3), 470–482. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Nasution, A. (2018). *Resistensi dalam Organisasi: Teori dan Praktik*. Alfabeta.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.).
- Pertiwi, R., & Yanti, D. (2024). Peran Semangat Kerja dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 145–156.
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. PT. Global Eksekutif Teknologi. [www.globaleksekutifteknologi.co.id](http://www.globaleksekutifteknologi.co.id)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rofiqoh, I., & Zulhawati. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Inovasi Karyawan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JMPIS : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(2), 974–984. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Santoso, H. (2018). *Resistensi dalam Perspektif Psikologi Sosial*. LKiS.
- Soekanto, S. (2020). *Penelitian Ilmiah: Pendekatan dan Metode*. Penerbit PT RajaGrafindo Persada.
- Suigiyono, S. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke-10). Pustaka Ilmu.
- Susetyowati, S. S., Amin, M. A., Mufti, D., & Sartika, S. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja dan semangat kerja terhadap prestasi kerja pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 3(1), 25–32. <https://doi.org/10.54371/jms.v3i1.304>
- Tarsan, F. (2019). *Perlawanan dalam Organisasi dan Kehidupan Sosial*. Gramedia.