

## **Pengaruh Rasa Aman, Rasa Takut, dan Kebiasaan Terhadap Resistensi Pegawai pada Penggunaan Teknologi Digital dengan Persepsi Selektif Sebagai Pemoderasi pada UPT Pusat Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan**

**Noviyanti Israhayu<sup>1</sup>, Lelo Sintani<sup>2</sup>, Sunaryo Neneng<sup>3</sup>**

Universitas Palangka Raya, Indonesia

noviyantiisrahayu@gmail.com

**Submitted:** 09<sup>th</sup> March 2025 | **Edited:** 18<sup>th</sup> May 2025 | **Issued:** 01<sup>st</sup> June 2025

**Cited on:** Israhayu, N., Sintani, L., & Neneng, S. (2025). Pengaruh Rasa Aman, Rasa Takut, dan Kebiasaan Terhadap Resistensi Pegawai pada Penggunaan Teknologi Digital dengan Persepsi Selektif Sebagai Pemoderasi pada UPT Pusat Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 12(1), 248-263.

### **Abstract**

The purpose of this study was to determine and analyze how the influence of Sense of Security, Fear, Habits, and Selective Perceptions on the Employees Resistance of UPT Puskesmas in the use of digital technology at the Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. The researcher used a quantitative approach, data collection using questionnaires to 64 respondents who used the ASIK, ASIK PTM, SIMKESWA, and SITB digital applications at the UPT Puskesmas at the Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. The analysis technique used was Structural Equation Modeling with Partial Least Square (SEM-PLS). The test results found that Sense of Security, Fear, and Habits had a positive and significant effect on employee Resistance attitudes. Selective Perception was only able to moderate the influence of Sense of Security on employee Resistance attitudes, while Selective Perception was unable to moderate the influence of Sense of Fear and Habits on employee Resistance attitudes. So that in order to achieve the goal of improving the quality of service to the community through the use of digital applications, the UPT Puskesmas at the Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan must pay attention to factors that can influence employee resistance attitudes.

**Keywords:** Resistant; Sense of Security; Fear; Habits; Selective Perception

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh Rasa Aman, Rasa Takut, Kebiasaan, dan Persepsi Selektif terhadap sikap Resistensi Pegawai UPT Puskesmas pada penggunaan teknologi digital di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, pengambilan data menggunakan penyebaran kuesioner pada 64 responden yang menggunakan aplikasi digital ASIK, ASIK PTM, SIMKESWA, dan SITB di UPT Puskesmas pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil pengujian menemukan bahwa Rasa

Aman, Rasa Takut, dan Kebiasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap Resisten pegawai. Persepsi Selektif hanya mampu memoderasi pengaruh Rasa Aman terhadap sikap Resisten pegawai, sedangkan Persepsi Selektif tidak mampu memoderasi pengaruh Rasa Takut dan Kebiasaan terhadap sikap Resisten pegawai. Sehingga untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat melalui penggunaan aplikasi digital, maka UPT Puskesmas pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap resisten pegawai.

**Kata Kunci:** Resistensi; Rasa Aman; Rasa Takut; Kebiasaan; Persepsi Selektif

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, organisasi harus beradaptasi untuk mempertahankan eksistensinya di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks. Fleksibilitas menjadi kunci agar organisasi tetap kompetitif, sehingga diperlukan evaluasi terhadap praktik manajemen yang lebih adaptif dan inovatif. Perubahan organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti teknologi, regulasi, sosial budaya, dan pasar, serta faktor internal seperti kebijakan pimpinan, visi misi, dan struktur organisasi. Organisasi yang mampu menyesuaikan diri akan lebih berpeluang mencapai tujuan, sementara yang gagal beradaptasi akan menghadapi kesulitan.

Kemampuan untuk menghadapi perubahan dan melaksanakannya telah menjadi suatu keharusan bagi organisasi agar dapat bertahan. Salah satu tujuan perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan.

Kementerian Kesehatan menginisiasi suatu perubahan sistem kesehatan yang dikenal dengan istilah Transformasi Kesehatan, yang terdiri dari 6 (enam) pilar. Transformasi ini umumnya melibatkan perubahan dalam pendekatan penyediaan layanan kesehatan, termasuk implementasi teknologi informasi, program pencegahan penyakit, peningkatan ketersediaan, dan perbaikan manajemen perawatan (Kemenkes, 2022). Sasaran utamanya adalah untuk meningkatkan kesehatan masyarakat secara keseluruhan, mengurangi ketidaksetaraan dalam akses kesehatan, dan memastikan bahwa sistem kesehatan berfungsi secara efektif dan efisien (Kemenkes, 2022).

Salah satu pilar penting dalam Transformasi Kesehatan adalah transformasi Teknologi Kesehatan, yang memiliki peran untuk melakukan pemanfaatan teknologi informasi dan bio-teknologi yang berada di lingkungan kesehatan. Tujuan transformasi teknologi kesehatan adalah untuk membuat dunia kesehatan di Indonesia dapat lebih beradaptasi dan dapat memanfaatkan dengan baik perkembangan teknologi digital, agar proses digitalisasi di lingkungan kesehatan dapat menjadi lebih bertumbuh. Dalam mewujudkan visi kesehatan masyarakat Indonesia yang sehat, produktif, mandiri, dan berkeadilan, Kementerian Kesehatan bekerja dalam kerangka yang tertuang dalam dokumen Cetak Biru Transformasi Digital Kesehatan 2021-2024. Transformasi digital menjadi pilar utama dalam mencapai cita-cita pelayanan kesehatan. Upaya digitalisasi ini diuraikan dalam tahapan pelaksanaan, target pencapaian, dan kurun waktu dalam Peta Jalan Transformasi Digital sebagai penerjemahan teknis Cetak Biru Transformasi Digital Kesehatan 2021 - 2024.

Namun, dalam upaya untuk melakukan perubahan organisasi, seringkali ditemui rintangan, di mana salah satu bentuknya adalah resistensi atau penolakan terhadap perubahan oleh anggota organisasi itu sendiri. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang menunjukkan ketidaksetujuan atau keengganan untuk mendukung atau menerima perubahan (Mullins & Christy, 2016). Sikap resistensi ini dapat menghambat kemajuan organisasi, dan mereka dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebiasaan kerja, faktor ekonomi, persepsi terhadap informasi, hubungan dengan orang lain, ideologi, nilai-nilai individu, rasa aman, dan loyalitas terhadap organisasi.

Fenomena resistensi yang ditunjukkan karyawan terhadap perubahan organisasi adalah yang terjadi di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. Terdapat 16 Puskesmas, yaitu Puskesmas Tumbang Kajamei, Puskesmas Tumbang Senamang, Puskesmas Tumbang Hiran, Puskesmas Tumbang Baraoi, Puskesmas Tumbang Samba, Puskesmas Buntut Bali, Puskesmas Pendahara, Puskesmas Kasongan, Puskesmas Kasongan 2, Puskesmas Kereng Pangi, Puskesmas Petak Bahandang, Puskesmas Baun Bango, Puskesmas Mendawai, Puskesmas Pegatan 1, dan Puskesmas Pegatan 2. Puskesmas-puskesmas tersebut diwajibkan untuk menggunakan aplikasi yang dirancang khusus untuk memudahkan para tenaga kesehatan di layanan primer dalam melakukan pencatatan data dan pemantauan kondisi pasien. Aplikasi-aplikasi tersebut merupakan sebuah inovasi yang dilakukan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, yaitu ASIK (Aplikasi Sehat Indonesiaku) yang digunakan dalam melakukan pencatatan data imunisasi dan penyakit tidak menular secara digital, SIMKESWA (Sistem Informasi Kesehatan Jiwa) yang digunakan dalam melakukan pencatatan data kesehatan jiwa secara digital, dan SITB (Sistem Informasi *Tuberculosis*) yang digunakan dalam melakukan pencatatan data *tuberculosis* secara digital.

Resistensi terhadap perubahan adalah tanggapan individu atau kelompok yang menunjukkan penolakan, keberatan, kecemasan, atau tidak setuju terhadap perubahan yang diusulkan atau yang sedang berlangsung dalam organisasi. Adanya resistensi terhadap perubahan merupakan tanggapan emosional atau perilaku kepada bayangan atau kenyataan dari perubahan kerja (ancaman kepada pekerjaan rutin yang tidak dapat dipungkiri). Kinicki (2001) mengatakan bahwa munculnya resistensi individual dikarenakan adanya kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang tidak diketahui, dan persepsi. Sedangkan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (1996) bahwa dari kelima faktor penyebab yang paling relevan dalam konteks resistensi terhadap perubahan adalah orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi, dan orang mungkin menolak perubahan dengan berbagai alasan. Alasan yang menyebabkan orang menolak dan takut terhadap perubahan inilah yang harus diketahui oleh organisasi, karena hal tersebut merupakan akar penyebab resistensi terhadap transformasi organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Tumpia, et al. (2021) yang meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi sikap resisten pegawai terhadap perubahan organisasi, menyimpulkan bahwa kebiasaan, rasa aman, rasa takut, faktor

ekonomi, dan persepsi selektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dijabarkan di atas, masih terdapat hasil yang tidak konsisten dan belum ada yang menggunakan variabel moderasi yaitu persepsi selektif. Selain itu peneliti belum menemukan penelitian yang menganalisis faktor-faktor sikap resisten pegawai terhadap penggunaan suatu teknologi digital, terutama pada Puskesmas. Perubahan sistem kerja atau cara kerja yang awalnya dilakukan secara manual dan kemudian berubah menjadi sistem digital atau menggunakan teknologi memang menuntut para pegawai sebagai pengguna sistem tersebut untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru. Penggunaan teknologi dalam sistem kerja sebenarnya dapat memberikan kemudahan atau menyederhanakan proses kerja karyawan itu sendiri. Namun tidak semua karyawan atau pegawai dapat beradaptasi dengan cepat dan tepat ketika dihadapkan pada kondisi tersebut, bahkan karyawan atau pegawai menunjukkan sikap resisten terhadap perubahan tersebut. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena dan *research gap* pada penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti termotivasi untuk menganalisis lebih mendalam pengaruh rasa aman, rasa takut, dan kebiasaan terhadap resistensi pegawai pada penggunaan teknologi digital dengan persepsi selektif sebagai pemoderasi.

## LANDASAN TEORI

### ***Theory of Reasoned Action (TRA)***

*Theory of Reasoned Action (TRA)* atau teori tindakan beralasan pertama kali diperkenalkan oleh Fishbein dan Ajzen (1975). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku (*behavior*) dilakukan secara individual mempunyai minat atau kenginan untuk melakukannya (*behavior intention*) atau dengan kata lain minat perilaku akan menentukan perilakunya. Teori ini menghubungkan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), kehendak (*intention*) dan perilaku (*behavior*).

### **Perubahan Organisasi**

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006).

### **Resistensi Terhadap Perubahan (*Resistance to Change*)**

Dalam penelitian klasik yang dilakukan oleh Coch dan French (1948) dibahas mengapa seseorang menolak perubahan dengan begitu kuat. Coch dan French (1948) mengkonseptualisasi penolakan terhadap perubahan sebagai variabel perilaku dikotomis. Perilaku patuh/diinginkan diinterpretasikan sebagai non-resisten terhadap perubahan, sedangkan perilaku yang tidak patuh/tidak diinginkan diinterpretasikan sebagai resisten terhadap perubahan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Penetapan lokasi penelitian dilakukan pada saat peneliti melakukan observasi tidak langsung terkait resistensi pegawai. Lokasi penelitian dilakukan di Unit Pelaksana Teknis Pusat Kesehatan Masyarakat Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan. Berdasarkan Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan Nomor 2426 Tahun 2024 tentang Wilayah Kerja Puskesmas di Kabupaten Katingan, terdapat 16 UPT Puskesmas pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan.

Populasi umum dalam penelitian ini adalah pegawai yang bertugas dalam melakukan pencatatan data pada aplikasi ASIK, SIMKESWA, dan SITB. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 pegawai yang melakukan pencatatan dan pelaporan pada 4 aplikasi ASIK, SIMKESWA, dan SITB, yaitu Tenaga Kesehatan dan Pengelola Program dari masing-masing Puskesmas pada Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan, yang berjumlah 16 Puskesmas. Jadi total populasi adalah sebanyak 64 pegawai.

Sampel yang akan diteliti diambil kesimpulan untuk seluruh populasi. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* atau sampel jenuh. *Total Sampling* atau sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2017). Alasan penggunaan *total sampling* atau sampel jenuh karena jumlah populasi yang kurang dari 100. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi, yaitu sebanyak 64 pegawai.

## HASIL PENELITIAN

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Validitas Konvergen

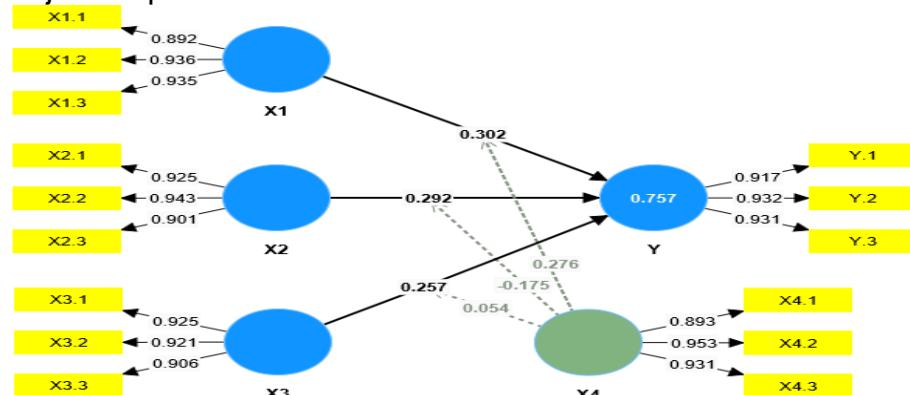
Validitas konvergen dapat dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading*, yaitu indikator disimpulkan valid jika lebih besar dari 0,7. Validitas konvergen konstruk dievaluasi menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE).

Hasil perhitungan SmartPLS 4 untuk validitas diskriminan konstruk rasa aman diketahui dari 3 indikator semuanya valid yang ditunjukkan ketiga *outer loading*  $> 0,7$ . Hasil uji validitas konstruk diperoleh AVE 0,849, dengan kriteria jika  $AVE > 0,5$  berarti konstruk valid. Hasilnya  $AVE 0,849 > 0,5$  yang berarti konstruk rasa aman adalah valid. Untuk variabel rasa takut hasil *outer loading* semuanya  $> 0,7$  yang berarti ketiga indikator valid. Nilai AVE sebesar  $0,852 > 0,5$  yang berarti konstruk rasa takut adalah valid. Untuk variabel kebiasaan dengan 3 indikator semuanya memiliki *outer loading*  $> 0,7$  yang berarti semua indikator valid. Nilai AVE  $0,842 > 0,5$  yang dapat disimpulkan bahwa konstruk kebiasaan adalah valid.

Selanjutnya evaluasi konstruk persepsi selektif yang diketahui dari tiga indikator semua *outer loading*  $> 0,7$  yang berarti ketiga indikator valid. Nilai AVE sebesar  $0,857 > 0,5$  mengindikasikan bahwa konstruk persepsi selektif adalah valid. Terakhir konstruk resistensi karyawan diketahui ketiga indikatornya

memiliki *outer loading* > 0,7 yang berarti semuanya valid. Nilai AVE 0,858 > 0,5 yang berarti konstruk resistensi karyawan adalah valid.

Evaluasi model pengukuran dilakukan terhadap konstruk yang direfleksikan oleh indikator-indikator di dalamnya. Berikut ini adalah hasil analisis SEM PLS yang ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Outer Model**

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

### Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan mengevaluasi validitas konstruk dalam model penelitian melalui metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), *Fornell-Larcker* dan *cross loading*. HTMT mengevaluasi apakah korelasi antar konstruk lebih rendah dibandingkan korelasi internal, memastikan diskriminasi antar konstruk. *Fornell-Larcker* mengevaluasi apakah akar kuadrat AVE konstruk lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Sementara *cross loading* yang baik harus > 0,7 dan nilai tertinggi mengumpul dalam konstruknya sendiri. Hasil pengujian HTMT menunjukkan apakah masing-masing konstruk memenuhi validitas diskriminan.

**Tabel 1. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Variabel	X1	X2	X3	X4	Y	X4xX1	X4xX2	X4xX1
Rasa aman (X1)								
Rasa takut (X2)	0,678							
Kebiasaan (X3)	0,690	0,648						
Persepsi selektif (X4)	0,131	0,097	0,076					
Resistensi pegawai (Y)	0,788	0,762	0,758	0,179				
X4 x X3	0,280	0,106	0,265	0,028	0,367			
X4 x X2	0,195	0,043	0,103	0,164	0,159	0,627		
X4 x X1	0,271	0,165	0,238	0,242	0,477	0,697	0,647	

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel yang ditampilkan, nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) tertinggi tercatat sebesar 0,788, yang berarti seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,9. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang sangat kuat antara konstruk yang diteliti, sehingga setiap konstruk cukup terpisah satu sama lain. Dengan nilai HTMT yang konsisten di bawah 0,9, dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memenuhi syarat validitas diskriminan yang memadai. Validitas diskriminan yang baik ini menegaskan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki kemampuan unik untuk merepresentasikan konsep yang diukur tanpa adanya tumpang tindih yang signifikan dengan konstruk lain.

Evaluasi validitas diskriminan berikutnya adalah uji *Fornell-Larcker* yang hasilnya disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 2. Fornell-Larcker**

Variabel	X1	X2	X3	X4	Y
Rasa Aman (X1)	0,921				
Rasa Takut (X2)	0,621	0,923			
Kebiasaan (X3)	0,630	0,587	0,917		
Persepsi Selektif (X4)	0,124	0,089	0,001	0,926	
Resistensi Pegawai (Y)	0,721	0,700	0,692	0,175	0,927

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Nilai *Fornell-Larcker* pada tabel di atas ditunjukkan dengan angka yang dicetak tebal, dimana pada setiap konstruknya memiliki nilai tertinggi pada di setiap kolom dan baris (nilai korelasi antar konstruk). Sebagai contoh untuk variabel X1 memiliki nilai *Fornell-Larcker* 0,921, lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan X2 (0,621), X3 (0,630), X4 (0,124), dan Y (0,721). Dengan hasil ini maka setiap indikator dapat diprediksi dengan baik oleh konstruk masing-masing variabel laten.

**Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan dengan Cross Loading**

Indikator	Konstruk				
	X1	X2	X3	X4	Y
X1.1	0,892	0,604	0,638	0,115	0,667
X1.2	0,936	0,517	0,532	0,093	0,660
X1.3	0,935	0,594	0,571	0,134	0,665
X2.1	0,605	0,925	0,476	0,111	0,692
X2.2	0,588	0,943	0,566	0,091	0,651
X2.3	0,521	0,901	0,594	0,040	0,590
X3.1	0,656	0,631	0,925	0,019	0,664
X3.2	0,511	0,515	0,921	0,033	0,595
X3.3	0,560	0,466	0,906	-0,048	0,642
X4.1	0,111	0,061	-0,038	0,893	0,106
X4.2	0,157	0,142	0,078	0,953	0,199
X4.3	0,065	0,023	-0,072	0,931	0,155
Y.1	0,717	0,650	0,611	0,194	0,917
Y.2	0,632	0,639	0,663	0,209	0,932
Y.3	0,653	0,657	0,650	0,081	0,931

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Nilai *cross loading* pada tabel di atas untuk setiap konstruknya semua indikator  $> 0,7$  sehingga valid. Nilai *outer loading* terbesar pada setiap konstruknya juga terkonsentrasi atau mengumpul pada konstruk masing-masing. Misalnya untuk indikator X1.1 nilai *outer loading* 0,892 lebih besar dibandingkan pada konstruk X2 (0,604), X3 (0,638), X4 (0,115) dan Y (0,667). Hasil yang demikian menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan memastikan instrumen penelitian menghasilkan data yang konsisten dan stabil, sehingga meningkatkan validitas dan akurasi penelitian. Dengan menggunakan metode seperti *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk menilai konsistensi internal, instrumen yang memiliki reliabilitas tinggi menjamin kualitas serta kredibilitas hasil penelitian.

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Rasa aman (X1)	0,911	0,944
Rasa takut (X2)	0,913	0,945
Kebiasaan (X3)	0,906	0,941
Persepsi selektif (X4)	0,919	0,947
Resistensi pegawai (Y)	0,918	0,948

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Variabel rasa aman memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,911 dan *Composite Reliability* sebesar 0,944. Hasil ini menunjukkan bahwa konsistensi internal dari item-item yang mengukur rasa aman tinggi karena  $> 0,7$ , sehingga variabel rasa aman dapat diandalkan atau reliabel. Variabel rasa takut memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,913 dan *Composite Reliability* sebesar 0,945 yang keduanya  $> 0,7$ , mengindikaskan bahwa konsistensi dan keandalan item-item pengukur konstruk rasa aman sangat baik. Berikutnya untuk variabel kebiasaan memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,906 dan *Composite Reliability* sebesar 0,941 yang keduanya memiliki nilai atas ambang batas 0,7, sehingga menunjukkan bahwa variabel kebiasaan memiliki reliabilitas yang memadai. Untuk variabel persepsi selektif mendapatkan *Cronbach Alpha* 0,919 dan *Composite Reliability* 0,947 yang keduanya di atas nilai kriteria  $> 0,7$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi selektif memiliki reliabilitas yang baik. Terakhir untuk variabel resistensi karyawan memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,918 dan *Composite Reliability* sebesar 0,948 (keduanya  $> 0,7$ ), sehingga mengindikasikan bahwa variabel resistensi pegawai memiliki reliabilitas yang baik.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

#### *R-Square*

*R-square* menunjukkan persentase kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil perhitungan *R-square*:

**Tabel 5. Nilai *R-Square***

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Y	0,757	0,727

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *R-square* = 0,757. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa 75,7% variasi variabel resistensi karyawan ditentukan oleh rasa aman, rasa takut, kebiasaan, dan persepsi selektif. Sisanya sebesar 24,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

#### *Q-Square*

Nilai *Q-Square* digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi variabel dependen yang belum diobservasi, sehingga dapat menunjukkan tingkat keakuratan prediksi model. Berikut adalah hasil perhitungan *Q-Square*.

**Tabel 6. Nilai *Q-Square***

Variabel Endogen	<i>Q-Square</i>
Resistensi Karyawan	0,617

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Kriteria yang digunakan untuk menginterpretasikan nilai *Q-Square* yaitu jika nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, dan jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  berarti model tidak memiliki *predictive relevance*. Hasilnya

memperlihatkan nilai *Q-Square*  $0,617 > 0$ , yang berarti bahwa model yang dihasilkan baik untuk variabel resistensi karyawan yang diprediksi oleh rasa aman, rasa takut, kebiasaan, dan persepsi selektif memiliki *predictive relevance* yang baik.

#### **f-Square**

Evaluasi *f-square* atau ukuran efek untuk mengukur tingkat pengaruh variabel prediktor terhadap variabel dependen. Kriteria jika *f-Square*  $< 0,02$  menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan, nilai *f-Square* antara  $0,02 - < 0,15$  menunjukkan pengaruh kecil, nilai *f-Square* antara  $0,15 - < 0,35$  menunjukkan pengaruh moderat, dan nilai *f-Square*  $\geq 0,35$  menunjukkan pengaruh besar (Chin, 1998). Berikut ini adalah hasil perhitungan dari *f-Square*:

**Tabel 7. Nilai f-Square**

Pengaruh Variabel	F-Square
X1 -> Y	0,179
X2 -> Y	0,183
X3 -> Y	0,142
X4 -> Y	0,011
X4 x X1 -> Y	0,187
X4 x X2 -> Y	0,072
X4 x X3 -> Y	0,005

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Dari hasil *f-square* di atas pengaruh yang tergolong moderat adalah pengaruh antara rasa aman, rasa takut dan moderasi X4 dan X1 terhadap resistensi karyawan. Sementara untuk pengaruh kebiasaan terhadap resistensi karyawan dalam kategori kecil. Sementara untuk pengaruh yang lain cenderung kecil dan tidak berpengaruh. Hasil ini mencerminkan bahwa variabel rasa takut sebagai variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap resistensi karyawan.

#### **Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mendeteksi adanya pengaruh kuat antara variabel independen dalam model. Pengujian ini menggunakan indikator *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana nilai VIF yang melebihi 5 menunjukkan adanya masalah multikolinearitas. Berikut disajikan hasil dari analisis uji multikolinearitas.

**Tabel 8. Uji Multikolinieritas**

Pengaruh Variabel	VIF
X1 -> Y	2,108
X2 -> Y	1,918
X3 -> Y	1,921
X4 -> Y	1,183
X4 x X3 -> Y	2,448
X4 x X2 -> Y	2,026
X4 x X1 -> Y	2,578

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan nilai VIF yang dihasilkan terlihat nilai VIF terbesar  $2,578 < 5$ , sehingga tidak ada nilai VIF yang melebih ambang batas 5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antar konstruk satu sama lain tidak kuat, sehingga kontribusi masing-masing variabel dalam menjelaskan variabel dependen dapat diidentifikasi dengan baik.

### Model Fit

Salah satu indeks yang sering digunakan untuk menilai *model fit* adalah nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Indeks ini menunjukkan selisih antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Berikut ini disajikan hasil evaluasi nilai SRMR.

**Tabel 9. SRMR**

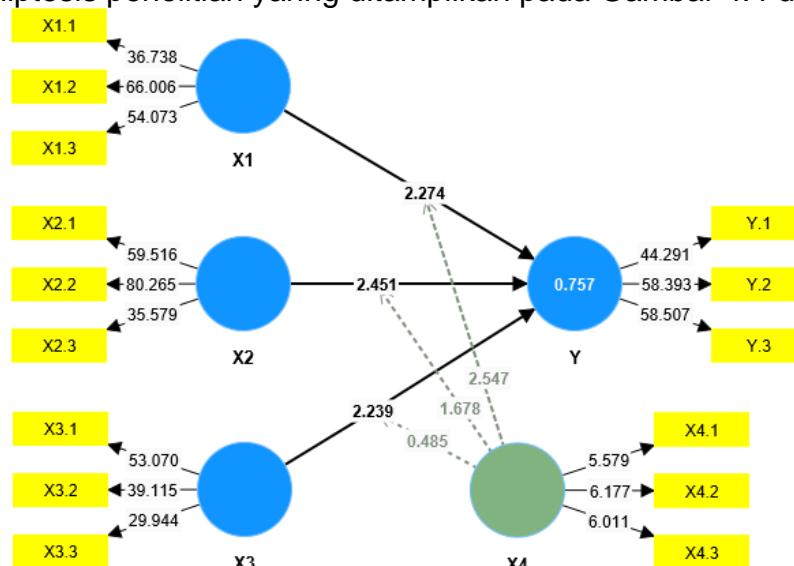
Indeks	Saturated	Estimated Model
SRMR	0,058	0,057

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Kriteria umum untuk menilai nilai SRMR adalah bahwa nilai di bawah 0,08 atau  $< 0,1$  dianggap dapat diterima dan menunjukkan model yang sesuai. Berdasarkan perhitungan, nilai SRMR untuk *estimated model* adalah 0,057, yang berada di bawah ambang batas 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data, sehingga model estimasi dapat secara efektif merepresentasikan hubungan antar konstruk dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Pada tahapan sebelumnya telah dilakukan evaluasi model *outer* dan *inner* yang hasilnya secara umum telah telah sesuai kriteria. Selanjutnya yaitu dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji diterima atau ditolaknya hipotesis. Berdasarkan hasil perhitungan SmartPLS 4 dihasilkan nilai t-hitung untuk pengujian hipotesis penelitian yang ditampilkan pada Gambar 4.4 di bawah ini.



**Gambar 2. t-hitung**

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* yang menghasilkan nilai koefisien jalur, *t-hitung* dan *p-value* pada table dibawah ini:

**Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis**

Pengaruh Variabel	Path Coefficients	t-hitung	p-value	Keputusan
X1 $\rightarrow$ Y	0,302	2,274	0,023	H1 diterima
X2 $\rightarrow$ Y	0,292	2,451	0,014	H2 diterima
X3 $\rightarrow$ Y	0,257	2,239	0,025	H3 diterima
M $\times$ X1 $\rightarrow$ Y	0,276	2,547	0,011	H4 diterima
M $\times$ X2 $\rightarrow$ Y	-0,175	1,678	0,093	H5 ditolak
M $\times$ X3 $\rightarrow$ Y	0,054	0,485	0,628	H6 ditolak

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

## Pembahasan

### **Pengaruh Rasa Aman terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini yaitu “rasa aman berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai”. Hasil perhitungan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh rasa aman terhadap resistensi pegawai yaitu 0,302 dengan  $t$ -hitung 2,274 dan  $p$ -value 0,023. Nilai koefisien jalur adalah positif yang memberikan pengertian arah pengaruhnya berbanding lurus, sehingga semakin tinggi rasa aman menyebabkan peningkatan resistensi pegawai. Nilai  $t$ -hitung  $2,274 > 1,96$  dan  $p$ -value  $0,023 < 0,05$ , berarti  $H_1$  diterima. Kesimpulannya adalah rasa aman berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai.

Kesimpulan tersebut didukung juga dengan hasil deskripsi jawaban responden, dimana responden cenderung ragu atau antara setuju dan tidak setuju bahwa penggunaan aplikasi digital dapat mempengaruhi “rasa aman” dalam bekerja. Frederick Herzberg (dalam Hasibuan, 2019) dalam *Herzberg's two factors motivation theory* mengidentifikasi keamanan pekerjaan sebagai salah satu elemen yang dapat menyebabkan meningkatnya resistensi. Menurut Robbins (dalam Wibowo, 2016) keamanan (*security*) merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sikap resisten pegawai terhadap perubahan organisasi. Keamanan merupakan kebutuhan dasar setiap manusia (teori Maslow). Perubahan selalu akan membawa perubahan konfigurasi terhadap keamanan individu. Ancaman terhadap keamanan ini dapat bervariasi, mulai dari kehilangan teman, rotasi, kehilangan peran, kehilangan andalan bahkan sampai pada kehilangan pekerjaan (PHK/Permintaan diri). Menurut Navy (2020) dalam *“Hierarchy of Needs”* menyatakan bahwa kebutuhan akan keamanan adalah salah satu kebutuhan dasar manusia. Perubahan yang mempengaruhi persepsi keamanan ini dapat menurunkan moral pegawai. Begitu juga temuan penelitian E. B. Dent et al. dalam *“Challenging ‘Resistance to Change”* dikutip oleh Warrick (2023) menemukan bahwa salah satu respon terhadap perubahan yang tidak dikelola dengan baik adalah penurunan moral.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Telaumbanua, et. al., (2024), Tumpia, et. al., (2021), dan Rinawati (2022) yang menyatakan bahwa rasa aman berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Jambak, et. al., (2023) yang menyatakan bahwa rasa aman tidak berpengaruh terhadap resistensi pegawai.

### **Pengaruh Rasa Takut terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah “rasa takut berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai”. Nilai koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh tersebut adalah 0,292 dengan  $t$ -hitung 2,451 dan  $p$ -value 0,014. Koefisien jalur bernilai positif memiliki makna semakin tinggi rasa takut menyebabkan meningkatnya resistensi pegawai. Nilai  $t$ -hitung  $2,4511 > 1,96$  dan  $p$ -value  $0,014 < 0,05$ , berarti  $H_2$  diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa rasa takut berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai.

Perubahan menimbulkan ketidakpastian, karena perubahan membuat individu bergerak dari suatu situasi yang sudah diakrabi menuju pada situasi yang asing dan tidak dia pahami. Akibatnya orang merasa cemas bahwa ujung-ujungnya perubahan akan merugikan dirinya. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguan. Apabila kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan. Maurer (dalam Hicks, 2018) menemukan bahwa salah satu hambatan terbesar terhadap perubahan adalah rasa takut akan sesuatu yang tidak dikenal atau sesuai hal baru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Waruwu, et. al., (2024), Telaumbanua, et. al., (2024), dan Jambak et. al., (2023) yang menyatakan bahwa rasa takut berpengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi pegawai.

### **Pengaruh Kebiasaan terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang diuji dalam penelitian ini adalah “kebiasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai”. Hasil perhitungan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kebiasaan terhadap resistensi pegawai sebesar 0,257 dengan  $t$ -hitung 2,239 dan  $p$ -value 0,025. Koefisien jalur bernilai positif berarti ada kecenderungan resistensi karyawan meningkat seiring dengan meningkatnya kebiasaan. Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai  $t$ -hitung  $2,239 > 1,96$  dan  $p$ -value  $0,025 < 0,05$ , yang berarti  $H_3$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebiasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap resisten pegawai.

Kebiasaan merupakan kecenderungan dalam melakukan sesuatu yang sama secara berulang-ulang dalam rentang waktu yang lama dan berdekatan. Akan tetapi, bila dihadapkan pada perubahan, kecenderungan merespon cara-cara yang sudah biasa menjadi sumber resistensi (Wibowo, 2016). Kebiasaan merupakan faktor alamiah yang cenderung akan terjadi jika suatu pekerjaan dilakukan dalam jangka waktu yang lama dan berulang-ulang. Suatu bentuk pekerjaan yang telah dilakukan secara terus menerus dianggap baik dan sesuai aturan yang berlaku, akan menyebabkan timbulnya rasa kenyamanan dalam melakukannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tumpia, et. al., (2021), Nazmah (2022), dan Rinawati (2022) yang menyatakan bahwa kebiasaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap resistensi pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Telaumbanua, et. al., (2024) dan Jambak, et. al., (2023) yang menyatakan bahwa kebiasaan tidak berpengaruh terhadap sikap resisten pegawai.

### **Persepsi Selektif dapat Memoderasi Pengaruh Rasa Aman terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang diuji adalah “persepsi selektif dapat memperkuat pengaruh rasa aman terhadap sikap resisten pegawai”. Hasil perhitungan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh moderasi tersebut sebesar 0,276 dengan  $t$ -hitung 2,547 dan  $p$ -value 0,011. Koefisien jalur bernilai

positif menunjukkan bahwa pengaruh moderasinya memperkuat, sehingga pengaruh rasa aman terhadap resistensi pegawai akan semakin kuat dalam kondisi persepsi selektif tinggi. Nilai  $t$ -hitung  $2,547 > 1,96$  dan  $p$ -value  $0,011 < 0,05$ , berarti H4 diterima. Kesimpulannya bahwa persepsi selektif mampu memoderasi pengaruh rasa aman terhadap resistensi pegawai.

Ketika individu merasa pekerjaan yang dilakukannya saat ini dapat memberikan rasa aman, maka individu tersebut akan bersikap menolak suatu perubahan yang dapat mengancam pekerjaannya. Sikap tersebut akan semakin kuat ketika individu memiliki persepsi yang mendukung sikapnya. Persepsi selektif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya sikap resisten pegawai. Manusia sebagai makhluk sosial yang sekaligus juga makhluk individual, maka terdapat perbedaan antara individu yang satu dengan yang lainnya (Wolberg, 1967). Adanya perbedaan inilah yang antara lain menyebabkan mengapa seseorang menyenangi suatu obyek, sedangkan orang lain tidak senang bahkan membenci obyek tersebut. Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Manusia memandang realita melalui persepsinya. Sekali dia mengartikan suatu realita, dia akan menolak perubahan yang merusak keyakinannya. Hal ini sangat tergantung bagaimana individu menanggapi obyek tersebut dengan persepsinya. Pada kenyataannya sebagian besar sikap, tingkah laku dan penyesuaian ditentukan oleh persepsinya.

#### **Persepsi Selektif dapat Memoderasi Pengaruh Rasa Takut terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis keenam (H5) dalam penelitian ini menyatakan “persepsi selektif dapat memperkuat pengaruh rasa takut terhadap sikap resisten pegawai”. Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh moderasi tersebut yaitu  $-0,175$  dengan  $t$ -hitung  $1,678$  dan  $p$ -value  $0,093$ . Koefisien jalur bernilai negatif menunjukkan pengaruh moderasinya adalah memperlemah, yang berarti nilai  $t$ -hitung  $1,678 < 1,96$  dan  $p$ -value  $0,093 > 0,05$ , berarti H5 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persepsi selektif tidak mampu memoderasi pengaruh rasa takut terhadap resistensi pegawai.

Persepsi selektif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya sikap resisten pegawai. Persepsi setiap individu dapat sangat berbeda walaupun objek yang diamati benar-benar sama. Terbentuknya persepsi individu dapat dipengaruhi oleh pengalaman diri sendiri maupun pengalaman orang lain. Ada kalanya sikap individu berbanding terbalik dengan persepsinya. Ketika seseorang menerima suatu informasi atau pengalaman dari orang lain tentang sesuatu atau objek yang positif, maka informasi atau pengalaman orang lain dapat membentuk persepsi positif orang tersebut. Namun ketika dia dihadapkan pada keadaan nyata, dalam hal ini yang dapat meningkatkan rasa takut terhadap suatu objek, maka persepsi positif orang tersebut menjadi tidak sejalan dengan sikap yang ditunjukkannya.

#### **Persepsi Selektif dapat Memoderasi Pengaruh Kebiasaan terhadap Sikap Resistensi Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital**

Hipotesis keenam (H6) dalam penelitian ini menyatakan “persepsi selektif dapat memperkuat pengaruh kebiasaan terhadap sikap resisten pegawai”.

Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh moderasi tersebut adalah 0,054 dengan *t-hitung* 0,485 dan *p-value* 0,628. Pengaruh moderasi tersebut ditunjukkan dengan koefisien jalur positif (0,054) yang berarti pengaruh moderasinya memperkuat, yang artinya pengaruh kebiasaan terhadap resistensi pegawai akan cenderung semakin kuat dalam kondisi persepsi selektif tinggi. Nilai *t-hitung*  $0,485 < 1,96$  dan *p-value*  $0,628 > 0,05$ , yang berarti H6 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi selektif tidak mampu memoderasi pengaruh kebiasaan terhadap resistensi pegawai.

Individu cenderung nyaman dengan rutinitas dan kebiasaan. Perubahan mengharuskan individu untuk belajar hal-hal baru, menyesuaikan diri dengan cara kerja yang berbeda, dan melepaskan kebiasaan yang sudah mapan. Ini membutuhkan usaha dan energi ekstra, yang dapat menyebabkan resistensi. Ketika individu sudah terbiasa dengan rutinitas dan didukung dengan persepsi positif yang meyakinkan individu tersebut bahwa rutinitas kerja yang dilakukannya lebih dikuassai, dipahami, dan dapat memberikan kepuasan kerja, maka individu tersebut akan menunjukkan sikap resisten terhadap perubahan. Namun persepsi individu tidak sepenuhnya dapat mendukung sikap kebiasaan, karena walaupun individu tersebut memiliki persepsi yang positif terhadap suatu objek atau perubahan, tetapi tidak didukung oleh lingkungan kerja dan organisasinya, maka individu tersebut akan tetap nyaman dengan kebiasaan yang dijalannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Rasa Aman berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Pegawai merasa dengan penggunaan teknologi digital dalam pelayanan kesehatan akan membuat beban kerja menjadi bertambah, pegawai merasa tidak nyaman dengan aplikasi tersebut, dan muncul perasaan tidak percaya diri pegawai ketika menggunakan aplikasi-aplikasi tersebut.
2. Rasa Takut berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Pegawai merasa dengan penggunaan teknologi digital dalam pelayanan kesehatan akan membuat penilaian atasannya terhadap pegawai akan menurun apabila mereka melakukan kesalahan atau merasa ragu-ragu dalam menggunakan aplikasi-aplikasi tersebut.
3. Kebiasaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Pegawai merasa lebih fasih menggunakan pencatatan secara manual karena hal tersebut merupakan rutinitas yang sudah lama mereka lakukan, dan sudah merasa puas dengan kinerja mereka ketika menggunakan pencatatan secara manual.
4. Persepsi Selektif mampu memoderasi pengaruh Rasa Aman terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Ketika pegawai merasa tidak

- aman dalam penggunaan teknologi digital ditambah adanya persepsi bahwa penggunaan teknologi digital tidak dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, sangat sulit dipelajari, dan merupakan hal yang sia-sia untuk dilakukan, maka akan meningkatkan sikap resisten pegawai tersebut.
5. Persepsi Selektif tidak mampu memoderasi pengaruh Rasa Takut terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Maka pengaruh rasa takut terhadap resistensi pegawai akan semakin lemah dalam kondisi persepsi selektif tinggi.
  6. Persepsi Selektif tidak mampu memoderasi pengaruh Kebiasaan terhadap Sikap Resisten Pegawai Puskesmas di Dinas Kesehatan Kabupaten Katingan pada Penggunaan Teknologi Digital. Maka pengaruh kebiasaan terhadap resistensi pegawai akan cenderung lemah dalam kondisi persepsi selektif tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, P.H. dan R.T. Herschel (1996). *Organizational Communication Empowerment in a Technological Society*. Houghton Mifflin Company
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., dan Field, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128
- Bies, R. J., dan Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, dan M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press
- Blom, T. (2018). Organisational wellness: Human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1).
- Coch, L., dan French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512–532
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shanon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosembloon, D., dan Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392
- Daft, R. L. (2013). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: a Social Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press
- Erim, F.N.A. (2009). Individual Response to Organizational Change: Creating Façade of Conformity, its Antecedents and Effects on Participation in Decision making, Work Engagement, Job Involvement, Intention to Quit. Unpublished doctoral dissertation , Marmara Üniversitesi
- Folger, R., dan M. A. Konovsky (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., dan Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255
- Hubbell, A.P. dan R.M. Chory-Assad, (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and their Relationship with Managerial and Organizational trust. *Communication Studies*, 56, (1), 47-50
- Konovsky, M.A. dan R. Folger, ( 1991). The Effects of Procedures, Social Accounts and Benefits Level on Victims' Layoff Reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 630-650
- Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger, dan H. J. Sapienza (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-making teams: The Role of Procedural Justice. *The Academy of Management Journal*, 38, (1), 60-84
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American Psychologist*, 46(4), 352–367
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper and Row.
- Madsen, S. R., Miller, D., dan John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–233
- Mullins, L. J., & Christy, G. (2016). Management and Organisational Behavior (11th ed.). Pearson.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 10, 783–794
- Puspita, V., & Widyarini, M. M. N. (2018). Analisis rancangan struktur organisasi departemen organizational development pada divisi human capital di PT. X. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 107–116.
- Rizzuto, T. E., Schwarz, A., & Schwarz, C. (2014). Toward a deeper understanding of IT adoption: A multilevel analysis. *Information & Management*, 51(4), 479–487. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.02.005>
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business and Economics Research Journal*, 5, (4), 143-166
- Storseth, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(6), 541–550.
- Thibaut J. dan L. Walker (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Vakola, M., A. Armenakis, dan S. Oreg (2009). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: a review of empirical research.
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job Crafting as Reaction to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349–370.