Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu
Volume 3 ; Nomor 8 ; Agustus 2025 ; Page 175-187
Doi : https://doi.org/10.59435/gjmi.v3i8.1734
Website : https://gudangjurnal.com/index.php/gjmi
E-ISSN : 2988-5760

Hubungan Antara Efikasi Diri Dengan Resistensi Terhadap Perubahan Pada Karyawan

Devia Putri Isnaini[1*], Andik Matulessy[2], Suhadianto[3]

[1] Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
[2] Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
[3] Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
deviaputriisnaini@gmail.com, andikmatulessy@untag-sby.ac.id, suhadianto@untag-sby.ac.id

Abstrak

Perubahan dalam lingkungan kerja sering kali memunculkan respons psikologis berupa resistensi dari individu yang terdampak. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif di perusahaan X cabang Jawa Timur. Partisipan berjumlah 135 orang yang dipilih menggunakan teknik *insidental sampling*. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,348 dan signifikansi p = 0,000 (p < 0,05). Temuan ini menolak hipotesis awal yang menyatakan hubungan negatif antara kedua variabel. Hal ini dapat terjadi karena perubahan yang ditawarkan tidak selalu dianggap penting, bermanfaat, atau mampu meningkatkan performa, terutama oleh individu yang merasa sudah kompeten atau *overconfidence* terhadap sistem lama yang telah mereka kuasai. Kurangnya komunikasi, sosialisasi, serta keterlibatan karyawan dalam proses perubahan juga memperkuat resistensi tersebut. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk merancang strategi perubahan yang partisipatif agar efikasi diri karyawan dapat diarahkan secara positif untuk mendukung keberhasilan perubahan.

Kata Kunci: efikasi diri, resistensi terhadap perubahan, karyawan

PENDAHULUAN

Seiring menghadapi era digital dan perubahan organisasi yang cepat, agar dapat bertahan dan bersaing di tengah dinamika pasar, perusahaan perlu terus melakukan inovasi secara berkelanjutan. Transformasi organisasi, baik dalam bentuk digitalisasi sistem, perubahan struktur kerja, maupun adopsi teknologi baru, merupakan bagian penting dari strategi perusahaan untuk mencapai efisiensi, produktivitas, dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Tang dkk., 2021). Dalam konteks ini, karyawan diharapkan mampu menunjukkan sikap yang terbuka terhadap perubahan, cepat beradaptasi, serta aktif dalam proses pembelajaran dan peningkatan kompetensi (Vakola & Nikolaou, 2022).

Manajemen organisasi secara ideal mengharapkan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat menjadi agen perubahan, yang tidak hanya menerima perubahan secara pasif, tetapi juga turut serta dalam mendukung dan mempercepat proses implementasi perubahan. Sikap positif terhadap perubahan dianggap sebagai bentuk kontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal maupun internal (Kim & Park, 2020).

Pada prakteknya, tidak semua karyawan merespons perubahan organisasi secara positif. Sebagian karyawan menunjukkan ketidaknyamanan, kecemasan, bahkan perlawanan terhadap perubahan. Reaksi ini muncul karena berbagai faktor psikologis dan sosial, seperti rasa tidak aman, ketidakpastian terhadap masa depan, serta persepsi bahwa mereka tidak memiliki cukup kemampuan atau dukungan untuk menghadapi perubahan tersebut (Luo dkk., 2021). Berdasarkan data penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa salah satu pemicu utama resistensi karyawan

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

terhadap perubahan adalah budaya organisasi yang telah mengakar kuat, ketidaksesuaian dengan kebijakan baru yang diterapkan, serta minimnya pelibatan karyawan dalam proses perencanaan perubahan. Dampak dari kondisi ini tampak dalam menurunnya kedisiplinan kerja, yang kemudian berimplikasi negatif terhadap mutu pelayanan publik. (Zai dkk., 2024).

Kondisi ini diperburuk ketika proses perubahan dilakukan secara sepihak oleh manajemen, tanpa melibatkan partisipasi aktif dari karyawan. Kurangnya komunikasi yang efektif, tidak adanya pelatihan yang memadai, serta minimnya ruang dialog membuat karyawan merasa kehilangan kendali terhadap lingkungan kerjanya. Akibatnya, muncul resistensi dalam berbagai bentuk, mulai dari penurunan semangat kerja, keluhan terhadap sistem baru, hingga tindakan sabotase pasif (Al-Haddad & Gallear, 2019).

Resistensi terhadap perubahan merujuk pada sikap atau kecenderungan individu untuk menolak, menghindari, atau meremehkan suatu bentuk perubahan yang terjadi di lingkungan mereka (Jaramillo dkk., 2012). Dalam konteks organisasi, resistensi terhadap perubahan bukanlah hal yang asing, melainkan merupakan reaksi yang umum terjadi ketika karyawan dihadapkan pada pergeseran kebijakan, prosedur, atau sistem kerja. Oreg dan Sverdlik (2011) menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan, respons karyawan dapat sangat beragam—mulai dari dukungan aktif, penolakan secara eksplisit, hingga sikap ambivalen yang ditandai dengan ketidaktegasan atau kebimbangan dalam menyikapi perubahan tersebut. Fenomena ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan emosional individu yang terlibat di dalamnya.

Sebuah laporan internasional oleh NTUC *LearningHub* (2023) menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan atau penolakan terhadap perubahan masih menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan transformasi digital di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil survei tersebut, sebanyak 49% pemimpin bisnis mengidentifikasi bahwa resistensi karyawan menjadi tantangan utama dalam keberhasilan transformasi digital. Selain itu, 47% karyawan mengaku merasa khawatir terhadap kemampuan mereka dalam menguasai keterampilan teknologi baru yang diperlukan sebagai penunjang perubahan. Rasa tidak percaya diri dalam menghadapi perubahan ini mengindikasikan bahwa rendahnya efikasi diri berpotensi memperkuat resistensi terhadap inovasi dan transformasi yang diterapkan di organisasi.

Mendukung temuan tersebut, fenomena serupa juga terjadi di Indonesia dalam konteks perubahan organisasi yang semakin kompleks. Berdasarkan studi Rijanti, dkk. (2024**)**, resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan utama dalam meningkatkan perilaku proaktif karyawan (*organizational citizenship behavior*) di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah. Penelitian ini menemukan bahwa resistensi berperan sebagai penghambat adaptasi terhadap kebijakan baru dan transformasi internal organisasi.

Lebih lanjut, Rahmadani, dkk. (2024) menyoroti berbagai permasalahan yang muncul dalam implementasi teknologi industri 4.0 di Indonesia. Banyak perusahaan menghadapi resistensi karyawan akibat kurangnya kompetensi digital, ketakutan kehilangan pekerjaan, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Studi ini juga menunjukkan bahwa tanpa strategi komunikasi yang efektif dan pelatihan yang memadai, transformasi organisasi justru dapat menimbulkan kecemasan dan penolakan, terutama di kalangan karyawan yang sudah terbiasa dengan sistem lama.

Berdasarkan laporan IDN *Times* (15 Mei 2024), sebanyak 58% perusahaan di Indonesia telah menerapkan sistem manajemen rantai pasok berbasis cloud (Mekari Jurnal SCM) untuk mengotomatisasi proses operasional. Langkah digitalisasi ini terbukti berdampak positif terhadap

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

pendapatan perusahaan karena mampu mengendalikan biaya, merespons ketidakstabilan pasar, dan memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih efisien. Tren ini menunjukkan bahwa transformasi digital, khususnya pada aspek rantai pasok, semakin meluas di tingkat nasional maupun global.

Dampak sikap resistensi terhadap perubahan pada karyawan dapat terlihat dalam berbagai bentuk perilaku, yaitu: 1) Resistensi aktif muncul ketika karyawan sengaja menghambat perubahan, misalnya dengan melakukan sabotase atau memperlambat pekerjaan; 2) Resistensi pasif terlihat dalam sikap menghindari tugas baru atau melakukan pekerjaan seminimal mungkin, tanpa usaha untuk beradaptasi; serta 3) Sementara itu, reaksi yang tidak dapat dibedakan terjadi ketika karyawan hanya bekerja berdasarkan perintah tanpa minat atau motivasi, menunjukkan ketidakpedulian terhadap perubahan yang terjadi. Ketiga bentuk sikap ini mencerminkan cara-cara berbeda karyawan menanggapi perubahan, yang bisa menghambat proses transformasi dalam organisasi (Nazmah, 2022).

Rinawati (2019) dalam penelitiannya di PT. Telkom Indonesia Tbk. Bandung menemukan bahwa rasa takut terhadap perubahan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap resistensi individu dengan persentase sebesar 22,46%. Selain itu, faktor ekonomi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan persentase sebesar 11,76%. Nazmah (2022) menjelaskan bahwa resistensi ini tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh kebiasaan yang telah mengakar kuat dalam diri karyawan, ketakutan terhadap dampak negatif perubahan, serta kekhawatiran akan kehilangan status atau jaminan kerja. Dari sisi eksternal, kondisi ekonomi dan proses penerimaan informasi yang selektif juga turut mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan. Yustiva, dkk. (2023) menekankan bahwa Untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan dalam organisasi, diperlukan strategi yang mencakup pendekatan psikologis dan praktis. Hal ini meliputi komunikasi yang transparan, partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, kepemimpinan yang tegas, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi.

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa beberapa karyawan menunjukkan bentuk resistensi terhadap perubahan digital di perusahaan. Salah satu staff *General Affair* berinisial S menyatakan, *"Iya saya sudah diminta update segala tugas di Spreadsheet, tapi menurut saya lebih ribet dan jaringan di sini jelek Mbak. Jadi lebih cepat dan langsung kelihatan kalau manual,"* yang secara sadar menolak menggunakan sistem baru, sehingga berdampak pada tidak maksimalnya integrasi pelaporan antar divisi. Sementara itu, dari divisi operasional, seorang operator lapangan menyatakan, *"Absensi pakai Talenta tuh Bu, Saya sering lupa karna di customer udah absen tulis tangan, terus kadang juga lokasinya nggak kebaca."* Berbagai bentuk resistensi ini mencerminkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan dipengaruhi oleh kesiapan dan efikasi diri karyawan. Ketika karyawan merasa tidak yakin atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan sistem baru, maka resistensi pun cenderung muncul, baik secara aktif, pasif, maupun dalam bentuk sikap tidak peduli.

Studi ini menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan tidak hanya menjadi isu di tingkat global, tetapi juga menjadi fenomena nyata di dalam negeri. Faktor-faktor seperti kecemasan terhadap ketidakpastian, rendahnya kemampuan adaptasi teknologi, serta minimnya kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan memainkan peranan penting dalam menciptakan resistensi tersebut. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini melalui pendekatan yang komprehensif dapat membantu organisasi dalam mengurangi hambatan terhadap keberhasilan perubahan yang dirancang.

Di tengah dinamika ekonomi yang semakin tidak menentu, organisasi semakin bergantung pada kemampuan adaptif karyawannya dalam menghadapi perubahan. Karyawan yang memiliki

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

efikasi diri tinggi cenderung lebih siap dan percaya diri untuk menghadapi perubahan, serta mampu menjadi motor penggerak keberhasilan proses transformasi organisasi. Menurut Bandura (1977) efikasi diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perilaku tertentu yang diperlukan untuk menghasilkan suatu hasil yang diharapkan. Dengan kata lain, individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi akan lebih yakin terhadap kapasitas dirinya untuk menghadapi berbagai tantangan dan lebih siap menanggapi perubahan dengan sikap yang positif. Santrock (2012) juga menekankan bahwa efikasi diri mencerminkan keyakinan individu bahwa dirinya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Yustinus, dkk. (2022) menemukan bahwa efikasi diri dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh negatif terhadap resistensi karyawan terhadap perubahan, dengan kesiapan berubah sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), serta kesiapan untuk berubah (readiness for change) dapat berperan dalam mengurangi tingkat resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, bidang pengembangan sumber daya manusia dapat mengimplementasikan program penguatan karakter yang berfokus pada peningkatan efikasi diri. Studi oleh Angkawijaya dkk., (2017) menunjukkan bahwa efikasi diri berkontribusi positif terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan, yang berarti semakin tinggi efikasi diri, semakin siap individu dalam beradaptasi, semakin besar pula kemampuannya untuk beradaptasi dan menerima perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Hal serupa juga diungkap dalam penelitian oleh Susilowati, dkk**.** (2019) yang menemukan bahwa efikasi diri berkontribusi terhadap kesiapan individu menghadapi transformasi organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, fokus penelitian ini diarahkan pada analisis hubungan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Namun, tidak semua anggota organisasi dapat menerima perubahan dengan mudah. Penolakan terhadap perubahan menjadi salah satu hambatan utama dalam proses transformasi organisasi.. Resistensi terhadap perubahan mengacu pada sikap negatif individu atau kelompok terhadap perubahan yang dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan atau inovasi dalam perusahaan (Oreg, 2006). Fenomena ini menarik untuk diteliti karena dapat berdampak pada kinerja organisasi, efektivitas manajemen, serta kesejahteraan psikologis karyawan.

Salah satu faktor psikologis yang berperan dalam resistensi terhadap perubahan adalah efikasi diri. Karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mampu mengatasi hambatan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki efikasi diri rendah (Judge dkk., 1999). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana efikasi diri berhubungan dengan resistensi terhadap perubahan dalam konteks manajemen organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara efikasi diri dan sikap resistif terhadap perubahan pada karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam kajian psikologi organisasi serta memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam mengelola perubahan secara lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara efikasi diri dengan resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif di perusahaan X cabang Surabaya yang berjumlah 216 orang, sedangkan sampel penelitian terdiri dari 135 karyawan yang dipilih

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

menggunakan teknik insidental sampling berdasarkan tabel Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5%. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa dua skala psikologis, yaitu skala resistensi terhadap perubahan yang disusun berdasarkan teori Oreg (2003) dengan 21 aitem valid dan reliabel (α = 0,944), serta skala efikasi diri yang disusun berdasarkan teori Bandura (1998) dengan 29 aitem valid (α = tinggi). Kedua skala menggunakan model Likert dengan lima pilihan jawaban. Data penelitian dianalisis menggunakan uji korelasi Pearson Product Moment setelah dilakukan uji prasyarat analisis berupa uji normalitas dan linearitas. Dengan metode ini, peneliti ingin menguji arah dan kekuatan hubungan antara efikasi diri sebagai variabel bebas (X) dan resistensi terhadap perubahan sebagai variabel terikat (Y).

HASIL

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama lima hari, dimulai pada tanggal 8 Juli hingga 13 Juli 2025. Sebanyak 135 responden berpartisipasi dalam studi ini, yang diperoleh melalui teknik *insidental sampling*, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan ketersediaan dan kesediaan mereka pada saat penelitian berlangsung. Kriteria yang digunakan untuk menyaring partisipan adalah bahwa mereka merupakan karyawan aktif di perusahaan X, khususnya yang bekerja di cabang Jawa Timur.

Jenis penelitian yang dilakukan tergolong dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional yang bertujuan untuk mengkaji keterkaitan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan yang terjadi pada karyawan. Pengumpulan data dilakukan secara daring (*online*), dengan membagikan tautan kuesioner dalam bentuk *Google Form* melalui *personal chat* di aplikasi *WhatsApp*, guna menjangkau responden secara lebih fleksibel dan efisien.

2. Data Demografi Partisipan

Dalam sebaran data demografi, partisipan dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama kerja, dan level jabatan yang akan peneliti jabarkan sebagai berikut :

Tabel 1. Kelompok partisipan berdasarkan usia

Kriteria	Kelompok	Jumlah	Persentase
Usia Partisipan	18-28 Tahun	95	70,4%
	29-44 Tahun	37	27,4%
	45-60 Tahun	3	2,2%
Total		135	100%

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

Berdasarkan data distribusi usia, mayoritas partisipan berada pada rentang usia 18 hingga 28 tahun, yaitu sebanyak 95 orang (70,4%). Kelompok usia berikutnya adalah partisipan berusia 29 hingga 44 tahun sebanyak 37 orang (27,4%), dan kelompok usia paling sedikit adalah 45 hingga 60 tahun sebanyak 3 orang (2,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan individu dalam kategori usia dewasa awal, yang umumnya lebih terbuka terhadap perubahan dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Tabel 2. Jumlah Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Kriteria	Kelompok	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki - Laki	114	84,4%
	Perempuan	21	15,6%
Total		135	100%

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

Berdasarkan jenis kelamin, partisipan laki-laki dalam penelitian ini lebih unggul, yaitu sebanyak 114 orang (84,4%), sedangkan partisipan perempuan hanya berjumlah 21 orang (15,6%). Komposisi ini menunjukkan adanya ketimpangan jumlah berdasarkan gender, yang mencerminkan dominasi laki-laki dalam industri atau lingkungan kerja tempat penelitian dilakukan.

Tabel 3. Kelompok Partisipan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kriteria	Kelompok	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir	SMA/K	74	54,8%
	D4	16	11,9%
	S1	36	26,7%
	S2	9	6,7%
Total		135	100%

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas partisipan memiliki latar belakang pendidikan SMA/K, sebanyak 74 orang (54,8%). Selanjutnya, partisipan dengan pendidikan S1 sebanyak 36 orang (26,7%), D4 sebanyak 16 orang (11,9%), dan yang memiliki pendidikan S2 sebanyak 9 orang (6,7%). Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan menengah, yang dapat memengaruhi sudut pandang mereka terhadap perubahan di lingkungan kerja.

Tabel 4. Kelompok Partisipan Berdasarkan Lama Kerja

Kriteria	Kelompok	Jumlah	Persentase
Lama Kerja	0-3 Tahun	71	52,6%
	4-7 Tahun	55	40,7%
	>7 Tahun	9	6,7%
Total		135	100%

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Dalam kategori lama kerja, partisipan dengan pengalaman kerja 0–3 tahun mendominasi dengan jumlah 71 orang (52,6%), disusul oleh kelompok 4–7 tahun sebanyak 55 orang (40,7%), dan sisanya 9 orang (6,7%) memiliki masa kerja lebih dari 7 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar partisipan merupakan pekerja dengan pengalaman kerja yang relatif baru, yang sedang berada dalam fase adaptasi dan pengembangan karier.

Tabel 5. Kelompok Partisipan Berdasarkan Level Jabatan

Kriteria	Kelompok	Jumlah	Persentase
Level Jabatan	Operator (Terdiri dari : Inspektor, Kurir, OB, Operator Produksi)	32	23,7%
	Foreman (terdiri dari : Supir, Teknisi, Satpam)	52	38,5%
	Staff	31	23%
	Supervisor	15	11,1%
	Manager / Kepala Divisi	5	3,7%
	Total	135	100%

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

Berdasarkan level jabatan, kelompok partisipan terbanyak berada pada posisi Foreman (terdiri dari Supir, Teknisi, dan Satpam) dengan jumlah 52 orang (38,5%), diikuti oleh Operator (Inspektor, Kurir, OB, Operator Produksi) sebanyak 32 orang (23,7%), dan Staff sebanyak 31 orang (23%). Sementara itu, posisi Supervisor diisi oleh 15 orang (11,1%), dan yang menjabat sebagai Manager atau Kepala Divisi hanya 5 orang (3,7%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada di level jabatan pelaksana dan menengah, yang dapat mencerminkan perspektif lapangan terhadap topik yang diteliti.

3. Hasil Uji Deskriptif

Kategorisasi dilakukan peneliti untuk memberikan pemaknaan terhadap nilai data yang telah didapatkan dari responden dengan penyebaran kuesioner sehingga peneliti dapat mengetahui tingkat dari masing-masing variabel penelitian. Proses kategorisasi ini juga memiliki tujuan untuk melakukan pengelompokan hasil skor dalam beberapa kategori seperti sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan juga rendah sekali berdasarkan nilai interval yang telah ditentukan.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Tabel 6. Hasil Analisi Deskriptif

Variabel	N	Data Hipotetik		MH	SD	Data Empirik		ME	SD
		Min	Max			Min	Max		
Efikasi Diri	135	21	105	63	14	63	105	84	7
Resistensi terhadap Perubahan	135	35	175	105	23,3	45	100	72,5	9,1

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, diperoleh bahwa penelitian yang dilakukan terhadap 135 orang responden menghasilkan nilai rata-rata (mean empiris) untuk variabel efikasi diri sebesar 84, dan untuk variabel resistensi terhadap perubahan sebesar 72,5.

Pada variabel efikasi diri, skor terkecil responden adalah 63 dan yang terbesar adalah 105. Nilai tengah secara teoritis (mean hipotetik) adalah 63 dengan standar deviasi 14. Sedangkan untuk variabel resistensi terhadap perubahan, diperoleh skor minimum sebesar 45 dan maksimum 100, dengan nilai tengah secara teoritis 105 dan standar deviasi 23,3.

4. Hasil Uji Hipotesis

Uji Hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan negatifantara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Uji ini dilaksanakan dengan menggunakan metode korelasi *Pearson Product Moment*, yang cocok digunakan untuk data yang berdistribusi normal.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	r	Sig. (p)	Hasil
Efikasi Diri – Resistensi terhadap Perubahan	0,348	0.000	Terdapat hubungan positif yang signifikan

Sumber: Output SPSS 26.0 For Windows

Berdasarkan data pada tabel sebelumnya, hasil pengujian menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan adalah sebesar r = 0,348 dengan tingkat signifikansi p = 0,000 (p <0,05). Dengan demikian, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel, dan hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Dengan kata lain, semakin tinggi efikasi diri seseorang, maka semakin besar pula kecenderungan individu tersebut dalam menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Hal ini mengindikasikan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi terhadap kemampuan dirinya akan lebih siap dan terbuka terhadap dinamika perubahan dalam lingkungan kerja.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel efikasi diri dengan resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode korelasi *Pearson Product Moment*, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar r = 0,348 dengan nilai signifikansi p = 0,000 (p kurang dari 0,05), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan. Sehingga, hipotesis awal yang menyatakan adanya hubungan negatif antara kedua variabel ditolak, karena arah hubungan yang ditemukan justru berlawanan dari dugaan semula.

Temuan ini menarik karena secara umum efikasi diri sering diasosiasikan dengan sikap terbuka terhadap tantangan baru, termasuk dalam menghadapi perubahan. Namun dalam konteks penelitian ini, efikasi diri yang tinggi justru berkorelasi dengan kecenderungan untuk menolak perubahan. Temuan ini tidak berdiri sendiri, melainkan didukung oleh berbagai hasil penelitian dan pendekatan teoritis yang menunjukkan bahwa efikasi diri yang tinggi tidak selalu identik dengan kesiapan menerima perubahan. Sebaliknya, dalam situasi tertentu, individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi terhadap kemampuan dan cara kerja yang telah mereka kuasai justru menunjukkan sikap resistif terhadap perubahan.

Hal serupa ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Harry Saputra dan Zaitul (2018) dalam studi berjudul *Pengaruh Efikasi* Diri *terhadap Resistensi pada Perubahan: Keadilan Organisasi sebagai Pemoderasi*. Mereka mengajukan hipotesis awal bahwa efikasi diri memiliki hubungan negatif dengan resistensi terhadap perubahan. Namun, hasil analisis justru menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, sehingga hipotesis awal mereka ditolak. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa individu dengan efikasi diri tinggi cenderung mempertahankan sistem kerja yang telah mereka kuasai dan anggap efektif, sehingga ketika perubahan hadir tanpa justifikasi yang dirasa kuat, mereka lebih memilih menolak daripada menyesuaikan diri.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan teoritis. Menurut Oreg (2006), resistensi terhadap perubahan tidak semata-mata disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam beradaptasi, melainkan bisa juga muncul dari kelekatan terhadap status quo. Individu yang merasa kompeten dan berhasil dalam sistem lama cenderung mempertahankan cara kerja yang sudah terbukti efektif bagi mereka, sehingga perubahan dipandang sebagai ancaman terhadap kestabilan, kontrol, atau kenyamanan yang telah mereka miliki.

Temuan serupa juga diungkap oleh Vakola, dkk. (2004), yang menemukan bahwa efikasi diri tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan penerimaan terhadap perubahan. Individu dengan kepercayaan diri tinggi terhadap kemampuannya bisa saja menolak perubahan yang dianggap tidak memberi manfaat signifikan atau mengganggu rutinitas yang telah efisien.

Secara psikologis, pendekatan dari Bandura (1997) dalam *Social Cognitive Theory* menjelaskan bahwa efikasi diri berperan dalam bagaimana individu memproses tantangan. Namun, dalam konteks organisasi, efikasi diri tinggi juga bisa menyebabkan *overconfidence*, sehingga individu merasa tidak perlu berubah karena sudah menganggap dirinya cukup kompeten (Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992).

Dukungan lain datang dari Ellen, dkk. (1991) yang meneliti resistensi terhadap inovasi teknologi. Mereka menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh pada cara individu mengevaluasi inovasi. Individu dengan efikasi diri tinggi justru bisa lebih kritis atau skeptis terhadap perubahan jika mereka merasa perubahan tidak meningkatkan performa atau malah menambah beban.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Penelitian oleh Judge, dkk. (1999) tentang disposisi kepribadian dan sikap terhadap perubahan juga mengindikasikan bahwa efikasi diri, sebagai bagian dari *core self-evaluation*, bisa berdampak berbeda tergantung pada persepsi manfaat dari perubahan tersebut. Jika individu tidak melihat nilai tambah, mereka tetap bisa menolak perubahan meskipun merasa mampu.

Studi oleh Jimmieson, dkk. (2004) juga menyatakan bahwa efikasi diri yang tinggi perlu dibarengi dengan persepsi akan kejelasan dan keadilan perubahan. Jika proses perubahan tidak dikomunikasikan secara jelas, bahkan individu yang kompeten akan merasa terancam dan cenderung resisten.

Begitu juga penelitian Lista Meria dan Fachmi Tamzil (2021) yang menyelidiki kesiapan untuk berubah. Mereka menemukan bahwa efikasi diri berkorelasi positif dengan kesiapan berubah dan kinerja karyawan, tetapi ini bergantung pada persepsi individu terhadap manfaat dan alasan perubahan itu sendiri—artinya, tanpa nilai perubahan yang diyakini, efikasi tinggi pun tidak menjamin perubahan diterima.

Lebih jauh lagi, studi Harry Saputra dan Zaitul (2018) yang Anda jadikan referensi, memperlihatkan hubungan positif signifikan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan di institusi bank, dengan variabel keadilan organisasi sebagai moderator yang tidak memengaruhi arah hubungan tersebut

Dukungan juga muncul dari teori *Expectancy-Value Theory* (Eccles dan Wigfield, 2002), yang menyatakan bahwa keputusan seseorang untuk bertindak tidak hanya ditentukan oleh kepercayaan diri (*expectancy*) tetapi juga oleh nilai dari hasil yang diharapkan (*value*). Jika perubahan tidak dianggap penting atau bermanfaat, efikasi diri tinggi tidak menjamin penerimaan.

Selanjutnya, Strebel (1996) dalam artikelnya "*Why Do Employees Resist Change?"* menyebutkan bahwa karyawan yang merasa memiliki kompetensi tinggi dalam sistem lama akan lebih sulit diyakinkan untuk meninggalkan cara kerja mereka, terutama jika perubahan tidak melibatkan mereka secara aktif sejak awal.

Akhirnya, Sözbilir (2023) dalam studinya mengenai resistensi terhadap perubahan menemukan bahwa efikasi diri berhubungan negatif terhadap resistensi afektif, tetapi tidak selalu berpengaruh pada resistensi perseptual. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan diri dapat mengurangi ketakutan, tetapi tidak selalu mengubah persepsi negatif terhadap nilai perubahan itu sendiri.

Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti dalam memahami dinamika perilaku karyawan terhadap perubahan organisasi. Temuan bahwa efikasi diri berhubungan positif dengan resistensi terhadap perubahan memperluas perspektif bahwa peningkatan kepercayaan diri individu belum tentu selaras dengan kesiapan menghadapi perubahan. Dalam praktik manajemen perubahan, hal ini menjadi catatan penting bahwa strategi yang hanya berfokus pada peningkatan efikasi diri belum tentu efektif. Diperlukan pendekatan yang juga memperhatikan persepsi karyawan terhadap urgensi dan arah perubahan, serta sejauh mana perubahan tersebut dipahami, diterima, dan dianggap bermakna oleh mereka

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

KESIMPULAN

Resistensi terhadap perubahan adalah reaksi psikologis yang muncul ketika individu menghadapi situasi baru yang menuntut penyesuaian, baik dalam pola kerja, struktur organisasi, maupun sistem yang telah terbentuk. Individu yang menunjukkan resistensi terhadap perubahan cenderung mempertahankan kebiasaan lama, merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian, juga mempunyai kecenderungan untuk menolak hal-hal baru yang dianggap mengancam kestabilan atau efektivitas kerja mereka.

Di sisi lain, efikasi diri dapat dipahami sebagai keyakinan seseorang terhadap kapasitas dirinya dalam menghadapi tantangan serta menyelesaikan berbagai tugas secara optimal. Individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi biasanya menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut, berani mengambil keputusan, serta mampu bertahan dalam situasi sulit. Namun, tingkat kepercayaan diri yang tinggi juga berpotensi menyebabkan seseorang menjadi terlalu yakin terhadap cara kerja yang telah ia kuasai, sehingga perubahan justru dianggap tidak diperlukan dan memunculkan penolakan.

Dari hasil penelitian yang melibatkan 135 responden, ditemukan bahwa terdapat hubungan yang bersifat positif dan signifikan antara efikasi diri dan resistensi terhadap perubahan. Temuan ini menolak hipotesis awal yang memprediksi hubungan negatif, dan justru menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki oleh individu, maka semakin tinggi pula kecenderungannya untuk menolak perubahan. Hal ini memperlihatkan bahwa efikasi diri yang tinggi tidak selalu berdampak pada penurunan resistensi terhadap perubahan, melainkan dapat menjadi faktor yang memperkuat kelekatan individu pada sistem lama yang telah ia kuasai. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen perubahan yang mempertimbangkan persepsi, pengalaman, dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, agar resistensi yang muncul dapat diminimalisir dan efikasi diri yang tinggi dapat diarahkan menjadi kekuatan dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 234–262.

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzouglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*.

Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., & Dewi, D. A. (2017). Berubah, siapa takut? Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan di pt tp tangerang. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 1(2), 548-555.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: W.H, Freeman and Company.

Bandura, A. (1990). *Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning* (Vol. 28). ducational Psychologist.

Bandura, A. (1998). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: W.H. Freeman

Dam, K. V., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 313-334.

Diah, H. T. (2015). *Resistensi perubahan disposisional dan pengaruhnya terhadap kinerja operator sistem akuntansi instansi badan kependudukan dan keluarga berencana sosial.* Surabaya: Universitas Airlangga.

Eclcles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology, 53*, 109-132.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Ellen, P. S., Bearden, W. O., & Sharma, S. (1991). Resistance to technological innovations: An examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science, 19*, 297-307.

Erlina, R. (2010). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi individual pada transformasi organisasi di pt telkom indonesia tbk. bandung. *Jurnal Computech & Bisnis, 4*, 84-97.

Gist, M. E., & Mitchell, T. E. (1992). Self-Efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy ol Management Review*, *17(2)*, 183-221.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Rivera-Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change: An empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing, 30*(7), 548–566.

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 11-27.

Kim, E. J., & Park, S**.** (2020). *Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study*. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(7), 761–775.

Kusrieni, D. (2014). Hubungan efikasi diri dengan perilaku mencontek. *Jurnal Psikopedagogia, 3*, 100-111.

Lumbantoruan, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-faktor yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan organisasi di pt. pertamina (persero) integrated terminal bitung. *Jurnal EMBA*, 9(1), 914-922.

Luo, Y., Zhang, Y., & Qian, T. (2021). Employees' resistance to change: Psychological antecedents and coping strategies. *Journal of Organizational Change Management, 34*, 355-372.

Maddux, J. E., Sherer, M., & Rogers, R. W. (1982). Self-efficacy expectancy and behavior. *Cognitive Therapy and Research, 6*, 207-211.

Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. *Forum Ilmiah, 18*, 55-66.

Mualif, D. A., Aprilia, E. D., Mirza, M., & Riamanda, I. (2025). Resistance to change: A study on sharia bank post-merger and its correlation with perceived organizational support. *Seurune: Jurnal Psikologi Unsyiah*, *10*(1), 1-11.

Nazmah. (2022). Pengaruh perubahan kebijakan organisasi terhadap sikap resistensi pada karyawan. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, *3*(6), 916-925.

NTUC LearningHub. (2023, 31 Mei). *Workforce resistance to change emerges as top challenge for successful digital transformation*.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 73-101.

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change. *Journal of Applied Psychology, 96*, 337-349.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 461-524.

Pangastuti, T. (2024, Juni 15). *58 persen perusahaan di indonesia sudah digitalisasi rantai pasok*. Retrieved from IDN Times: https://www.idntimes.com/business/economy/58-persen-perusahaan-di-indonesia-sudah-digitalisasi-rantai-pasok-00-gshdq-1kwrvw

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 783-794.

Raditya, Y., N,, S. W., & Mukti, A. M. (2020). Pengaruh self-efficacy dan perceived organizational support terhadap resistance to change dimediasi readiness for change. *sustainable competitive advantage-9 (sca-9) feb unsoed*, 477-490.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.

Rahmadani, N., Wulandari, D., & Nugroho, H. (2024). *HR Issues in implementasi teknologi industry 4.0 di Indonesia: Studi kasus di perusahaan manufaktur*. Jurnal Manajemen dan Teknologi, 7(2), 118–130.

Rijanti, T., Handayani, M. I., & Widodo, D. A. (2024). *The role of resistance to change in determining organizational citizenship behavior: Evidence from MSMEs in Indonesia*. Journal of Organizational Change Management, 37(1), 22–35.

Rinawati, E. (2019). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi individual pada transformasi.* Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (15th ed.).* New Jersey: Pearson Education.

Rosdiana. (2019). Efikasi diri dan faktor-faktor yang mempengaruhinya pada remaja. *Jurnal Psikologi dan Pendidikan, 10*, 55-63.

Şahin, S., & Demirel, Ö. A. (2018). The relationship between teacher's self-efficacy beliefs and resistance to change. *European Journal of Education Studies*, 189-204.

Santosa, P. B., Wibowo, A., & Setiawan, A. (2015). *Manajemen perubahan dan dinamika organisasi.* Yogyakarta: Deepublish.

Santrock, J. W. (2012). *Educational Psychology (5th ed.).* New York: McGraw-Hill.

Saputra, H., & Zaitul. (2018). Pengaruh efikasi diri terhadap resistensi pada perubahan: Keadilan organisasi sebagai pemoderasi. *Jurnal Sinergi Manajemen dan Bisnis, 8*, 51-60.

Schwarzer, R. (2014). Self-efficacy: *Thought control of action*. Los Angeles: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Setiawan, J. (2022). Pengaruh new values & attitudes, kompetensi personal, komitmen organisasi, dan faktor demografi terhadap resistance to change. *Jurnal Psikologi dan Manajemen, 1*(1).

Sözbilir, F. (2003). Auxiliary elements to overcome the resistance to change. *Journal of Business Management and Economic Research*, 67-84.

Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review, 74*, 86-92.

Sutiono, & Taufiqurahman, T. R. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna terhadap implementasi sistem aplikasi keuangan tingkat instansi (sakti) pada satuan kerja di lingkungan kementerian keuangan. *jurnal perbendaharaan, keuangan negara dan kebijakan publik,* 47-60.

Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., dan Hendar. (2020). Pengaruh penilaian diri dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 380-391.

Tang, Y., Wang, M., & Liu, Q. (2021). Organizational transformation and digital innovation: A resource-based view. *Technology in Society, 66*, 101-654.

Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration, 42*, 573-585.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolau, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Pyschology*, 88-110.

Yustiva, F., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Hendrawati, T. (2023). Strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi: pendekatan psikologis dan praktis. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ), 3*, 178-174.

Wortmann, P., & Jauer, B. (2024). Building change-ready organizations: The critical role of self-efficacy and adaptability. *IHRO – Institut für Human Resource Management und Organisationspsychologie* , 1-10.

Zai, A., Ndraha, A. B., Waruwu, M. H., & Telaumbanua, E. (2024). Analisis resistensi pegawai dalam kebijakan jam kerja di dinas pendidikan kota gunungsitoli. *Journal of Accounting and Finance Management (JAFM)*, 734-743.

CC Attribution-ShareAlike 4.0 License.