

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KOGNITIF TERHADAP RESISTENSI
PADA PERUBAHAN ORGANISASI DAN *TURNOVER*
INTENTION KARYAWAN
(Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)**

Skripsi

**Oleh :
RATNA INDAH WULANDARI
NPM 2111011031**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH FLEKSIBILITAS KOGNITIF TERHADAP RESISTENSI PADA PERUBAHAN ORGANISASI DAN *TURNOVER* *INTENTION* KARYAWAN (Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)

Oleh

RATNA INDAH WULANDARI

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, namun seringkali terhambat oleh resistensi karyawan. Fleksibilitas kognitif, yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, diduga berperan penting dalam mengurangi resistensi dan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan di PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sampel sebanyak 170 karyawan tetap diambil menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Analisis data dilakukan dengan regresi linier sederhana dan uji parsial menggunakan *IBM SPSS Statistics 25*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif signifikan terhadap resistensi pada perubahan organisasi, serta fleksibilitas kognitif juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Saran bagi PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk untuk mengembangkan program pelatihan yang mencakup peningkatan kemampuan adaptasi, penyelesaian masalah, serta penguatan pola pikir terbuka (*growth mindset*) guna meningkatkan fleksibilitas kognitif karyawan. Perusahaan juga disarankan untuk mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses perubahan melalui pelatihan inovatif seperti *workshop* kreatif dan strategi komunikasi interaktif agar resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan. Fleksibilitas kognitif yang baik juga berperan dalam menekan *turnover intention*, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan pengembangan kognitif ini dengan strategi retensi jangka panjang seperti jalur karir yang jelas serta penciptaan budaya kerja yang suportif dan inklusif.

Kata kunci: Fleksibilitas Kognitif, Resistensi Pada Perubahan Organisasi, *Turnover Intention* Karyawan.

ABSTRACT

THE EFFECT OF COGNITIVE FLEXIBILITY ON RESISTANCE ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTION (Study On PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)

**By
RATNA INDAH WULANDARI**

Organizational change is an inevitability in a dynamic business environment, yet it is often hindered by employee resistance. Cognitive flexibility, defined as an individual's ability to adapt to change, is believed to play a crucial role in reducing both resistance to change and employee turnover intention. This study aims to analyze the influence of cognitive flexibility on resistance to organizational change and employee turnover intention at PT Pertamina Geothermal Energy Tbk. A quantitative method was employed, with a sample of 170 permanent employees selected through non-probability sampling using a convenience sampling technique. Data analysis was conducted using simple linear regression and partial tests with IBM SPSS Statistics 25. The results support the proposed hypotheses, indicating that cognitive flexibility has a significant negative effect on resistance to organizational change, as well as a significant negative effect on employee turnover intention. Based on these findings, it is recommended that PT Pertamina Geothermal Energy Tbk develop training programs focused on enhancing adaptability, problem-solving skills, and fostering a growth mindset to improve employees' cognitive flexibility. The company is also encouraged to actively engage employees in the change process through innovative training such as creative workshops and interactive communication strategies to minimize resistance. Furthermore, strong cognitive flexibility contributes to lowering turnover intention, making it important for the company to integrate cognitive development into long-term retention strategies, such as clear career paths and the creation of a supportive and inclusive work culture.

Keywords: Cognitive Flexibility, Resistance to Organizational Change, Employee Turnover Intention.

**PENGARUH FLEKSIBILITAS KOGNITIF TERHADAP RESISTENSI
PADA PERUBAHAN ORGANISASI DAN *TURNOVER*
INTENTION KARYAWAN
(Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)**

Oleh

RATNA INDAH WULANDARI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

**: PENGARUH FLEKSIBILITAS KOGNITIF
TERHADAP RESISTENSI PADA
PERUBAHAN ORGANISASI DAN
TURNOVER INTENTION KARYAWAN
(Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy
Tbk)**

Nama Mahasiswa

: Ratna Indah Wulandari

Nomor Pokok Mahasiswa

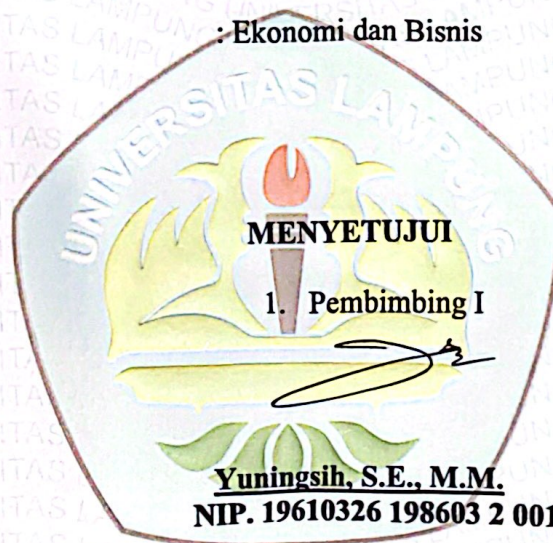
: 2111011031

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



MENGETAHUI

2. Ketua Jurusan Manajemen

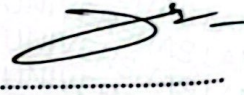
Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

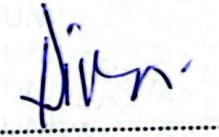
Ketua Penguji

: Yuningsih, S.E., M.M.



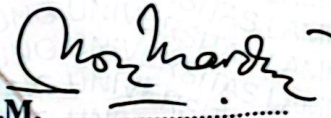
Sekretaris Penguji

: Dina Safitri, S.E., M.I.B.



Penguji Utama

: Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP.19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 28 Mei 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ratna Indah Wulandari

NPM : 2111011031

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Judul : Pengaruh Fleksibilitas Kognitif Terhadap Resistensi Pada
Perubahan Organisasi dan *Turnover Intention* Karyawan (Studi
Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi atau hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada peneliti.

Demikian surat ini saya buat agar dapat dimaklumi

Bandar Lampung, 15 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan



Ratna Indah Wulandari

NPM 2111011031

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Ratna Indah Wulandari, lahir di Argomulyo hari Jum'at tanggal 05 Maret 2004, anak kedua dari 2 bersaudara, yang merupakan putri dari Bapak Budi Susanto dan Ibu Suparny. Penulis menempuh jenjang pendidikan awal di Sekolah Dasar di SDN 1 Tegal Binangun dan lulus pada Tahun 2015.

Penulis kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 2 Sumberejo pada Tahun 2015-2018. Setelah lulus dari Sekolah Menengah Pertama, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas pada SMAN 1 Sumberejo dan lulus pada Tahun 2021.

Selanjutnya penulis mengikuti seleksi SNMPTN untuk melanjutkan studi ke perguruan tinggi, penulis lolos dalam seleksi SNMPTN Tahun 2021 dan terdaftar sebagai mahasiswi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Pada tahun ketiga perkuliahan, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Periode 1 Tahun 2024 selama 40 hari di Desa Bedarou Indah, Kecamatan Menggala Timur, Kabupaten Tulang Bawang. Selama perkuliahan penulis fokus pada akademik dan mengembangkan diri melalui mata kuliah serta tugas yang diberikan. Skripsi ini merupakan hasil dari kerja keras dan dedikasi penulis dalam menyelesaikan studi, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta semua orang yang membacanya.

MOTTO

“Tak semua badai datang untuk menghancurkan, sebagian datang untuk
membersihkan jalan”

(Confucius)

"Kamu adalah apa yang kamu pikirkan. Jika kamu berpikir bahwa kamu bisa,
maka kamu bisa"

(Ratna Indah Wulandari)

PERSEMBAHAN

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, serta dukungan dari berbagai pihak kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Karya ini kupersembahkan kepada:

Kedua Orangtuaku, Ayah dan Ibu

Kata terima kasih ku ucapkan kepada Ayahku Budi Susanto Ibuku Suparny yang telah merawat, mendidik, dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang sejak kecil hingga saat ini. Yang menjadi inspirasi dan meyakinkan penulis untuk terus berusaha hingga hari ini, terima kasih atas setiap dukungan baik secara moril maupun materil, pengorbanan, dan doa yang tiada henti mengiringi setiap langkah perjalanan penulis. Tak lupa segala pesan yang terus diberikan untuk memotivasi penulis untuk selalu berusaha dan berdoa kepada Allah SWT hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Saudaraku dan Keponakanku

Terima kasih kepada kakakku tersayang, Meutia Eni Wulandari atas semangat dan dukungan kepada penulis selama ini. Terima kasih telah menjadi teman berbagi cerita dan sumber motivasi yang tak ternilai. Terima kasih juga kepada keponakanku, Aqilla Mashel Rafailah yang telah hadir menjadi penghibur dan penyemangat ketika penulis merasa lelah. Semoga selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan, dan kelancaran dalam mewujudkan cita-cita yang dimiliki, aamiin.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT dan junjungan kita Nabi Muhammad SAW atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi dan *Turnover Intention* Karyawan (Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari selama proses penyusunan skripsi ini tak terlepas dari dukungan dan bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan juga selaku Dosen Pembahas 2 yang telah memberikan masukan dan saran dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing, terima kasih banyak atas kesediaannya untuk meluangkan waktu disela kesibukan yang ibu miliki untuk memberikan arahan, bimbingan, saran, dan masukan dalam proses penyelesaian skripsi ini.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembahas 1, terima kasih ibu telah membantu memberikan kritik dan saran serta arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku Dosen Pembahas 3, terima kasih atas saran dan masukan yang telah diberikan untuk penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak Luthfi Firdaus S.E., M.M., selaku Dosen Pembahas 4, terima kasih atas masukan dan arahan yang diberikan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak Dr. H. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis selama masa perkuliahan.
9. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, khususnya Dosen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, terima kasih atas ilmu dan pembelajaran berharga yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan sampai dengan penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis, baik itu selama perkuliahan maupun penyusunan skripsi.
11. Pihak PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk yang telah bersedia untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Kedua orangtuaku tercinta, Ayah dan Ibu atas kasih sayang yang tak terhingga, doa, dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis. Terima kasih atas segala yang telah diberikan sehingga penulis terus semangat dan termotivasi dalam menyelesaikan pendidikan.
13. Saudaraku tersayang, Meutia Eni Wulandari dan keponakanku tercinta Aqilla Mashel Rafailah. Serta keluarga besarku yang telah memberikan banyak dukungan, doa, dan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
14. Sahabat-sahabat rantauku, Mar'atus Sholekah, Saringatun Nafingah, Khalisa Almadea Putri, dan Atika Handa Fitriyani. Terima kasih telah

menjadi teman baikku selama perkuliahan, yang mau mendengarkan segala keluh kesahku, selalu memberikan semangat dan nasihat ketika sedang mengalami hari yang kurang baik, yang selalu meyakinkanku bahwa aku bisa saat merasa kesulitan.

15. Teman-teman KKN Periode I Tahun 2024 Desa Bedarou Indah, Kecamatan Menggala Timur, Kabupaten Tulang Bawang, Diana Mawarni, Chelly Sabrina, I Made Renaldi, Riyan Ananda Yahya, Adelliu Julia Agatha, dan Mohammad Fajar Haryzha. Terima kasih telah menjadi bagian dari proses Kuliah Kerja Nyata selama 40 hari, terima kasih atas pengalaman dan kebersamaan yang telah kalian berikan. Semoga selalu diberikan kemudahan dalam mencapai impian masing-masing.
16. Kepada seluruh teman-teman S1 Manajemen Angkatan 2021 yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih banyak atas pengenalan ini, banyak pembelajaran yang kalian berikan kepada penulis.
17. Kepada seseorang yang bermarga Aritonang dan pernah menjadi bagian yang sangat berarti dalam hidup penulis. Terima kasih atas segala bentuk dukungan luar biasa yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah setia kebersamai selama kurang lebih 4 tahun sejak sebelum penulis memasuki dunia perkuliahan, hingga akhirnya sampai di tahap seminar proposal. Kebersamaan yang telah terjalin memberikan banyak pelajaran hidup, baik dalam bentuk semangat, dukungan, maupun rasa sakit yang menguatkan dan membentuk kedewasaan penulis. Meski pada akhirnya ia memilih jalan yang berbeda dan tidak dapat menemani hingga penulis menyelesaikan masa studi, setiap momen dan kenangan yang pernah dibagi akan tetap penulis kenang dengan rasa syukur. Penulis mendoakan agar ia senantiasa diberi kesehatan, kelancaran karir, dan kebahagiaan dengan pilihan hidup yang telah ia ambil.
18. Terima kasih pada diriku sendiri, terima kasih telah bertahan dan berjuang untuk melewati banyaknya proses sampai dengan hari ini, terima kasih karena tidak menyerah. Terima kasih karena telah berhasil melewati banyaknya proses sejak awal perkuliahan sampai dengan tahap

penyelesaian skripsi ini. Semoga segala hal yang telah dialami dan terlewati dapat membentuk pribadi penulis yang lebih baik dan segala yang dicita-citakan dapat tercapai, terus semangat dan berusaha serta yakin bahwa diriku pasti bisa melewati dan mencapai kesuksesan, aamiin.

19. Serta kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
20. Almamater tercinta, Universitas Lampung, sebagai tempat menimba ilmu, berkembang, memberikan pengalaman serta pembelajaran tak ternilai. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, semoga karya sederhana ini dapat memberikan banyak manfaat bagi semua yang membacanya.

Bandar Lampung, 21 April 2025

Penulis,

Ratna Indah Wulandari

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Pengertian Fleksibilitas Kognitif.....	9
2.1.1 Aspek-Aspek Fleksibilitas Kognitif.....	11
2.1.2 Indikator Fleksibilitas Kognitif	11
2.2 Pengertian Resistensi Pada Perubahan Organisasi.....	13
2.2.1 Jenis-jenis Perubahan Organisasi	15
2.2.2 Indikator Resistensi Pada Perubahan Organisasi	16
2.3 Pengertian <i>Turnover Intention</i>	16
2.3.1 Jenis-Jenis <i>Turnover Intention</i>	17
2.3.2 Indikator <i>Turnover Intention</i>	18
2.4 Penelitian Terdahulu	19
2.5 Model Penelitian	21
2.6 Hipotesis Penelitian dan Pembangunan Hipotesis	21
2.6.1 Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi	21
2.6.2 Fleksibilitas Kognitif terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.....	22
III. METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Objek Penelitian	24
3.2 Jenis Penelitian.....	24
3.3 Sumber Data.....	25
3.4 Metode Pengumpulan Data	25

3.4.1 Studi Kepustakaan	26
3.4.2 Kuesioner.....	26
3.5 Populasi dan Sampel	27
3.6 Definisi Operasional.....	28
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	29
3.7.1 Uji Validitas	29
3.7.2 Uji Reliabilitas	30
3.8 Teknik Analisis Data.....	30
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	30
3.8.2 Analisis Statistik Inferensial.....	31
3.8.2.1 Analisis Regresi Linier Sederhana.....	31
3.8.2.2 Uji Prasyarat Analisis Data	31
3.8.2.3 Uji Hipotesis	32
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Hasil Uji Instrumen Penelitian	51
4.1.1 Hasil Uji Validitas	51
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	52
4.2 Hasil Uji Prasyarat Analisis Data.....	52
4.2.1 Hasil Uji Normalitas.....	52
4.3 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana dan Uji Parsial (Uji t)	53
4.4 Karakteristik Responden	33
4.5 Analisis Statistik Deskriptif	40
4.6 Pembahasan.....	54
4.6.1 Pengaruh Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi	54
4.6.2 Pengaruh Fleksibilitas Kognitif terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan.....	57
V. KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan.....	60
5.2 Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	19
3.1 Definisi Operasional.....	28
4.1 Hasil Uji Validitas.....	51
4.2 Hasil Uji Reliabilitas	52
4.3 Hasil Uji Normalitas	53
4.4 Hasil Uji Parsial (Uji t) Variabel Dependen Resistensi Pada Perubahan Organisasi (Y ₁).....	53
4.5 Hasil Uji Parsial (Uji t) Variabel Dependen <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Y ₂)	54
4.6 Jumlah Karyawan Berdasarkan Area	34
4.7 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
4.8 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia	35
4.9 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	36
4.10 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	37
4.11 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Posisi Jabatan.....	38
4.12 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel Fleksibilitas Kognitif	40
4.13 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel Resistensi Pada Perubahan Organisasi	41
4.14 Perhitungan Statistika Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i> Karyawan..	43
4.15 Tingkat Fleksibilitas Kognitif dilihat dari Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Posisi Jabatan	44
4.16 Tingkat Resistensi Pada Perubahan Organisasi dilihat dari Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Posisi Jabatan.....	46
4.17 Tingkat <i>Turnover Intention</i> Karyawan dilihat dari Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja, dan Posisi Jabatan	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2. 1 Model Penelitian	21

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner	72
2 Tabulasi Data Karakteristik Responden.....	79
3 Uji Validitas	83
4 Uji Reliabilitas	87
5 Uji Normalitas.....	87
6 Uji Hipotesis.....	88

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era perubahan global yang terus menerus menjadikan perubahan organisasi sebagai fenomena yang lazim terjadi dan tidak terhindarkan khususnya dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini (Amjad et al., 2018). Berbagai faktor, seperti teknologi, tuntutan global, dan siklus ekonomi, berkontribusi pada kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi agar tetap berdaya saing dan unggul di lingkungan bisnis yang kompetitif (Georgalis et al., 2015). Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai transisi dari satu kondisi ke kondisi lain (Oreg, 2016). Proses ini mencakup pergerakan organisasi dari situasi yang terjadi saat ini ke situasi di masa depan yang tidak diketahui keadaannya atau bahkan seperti yang diinginkan dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Zainol, 2021). Situasi baru tersebut kemudian menciptakan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak upaya dan sumber daya untuk mencapai tujuan kerja dalam situasi baru yang diinginkan.

Maurer (2016) menjelaskan bahwa perubahan organisasi dapat diartikan sebagai sebuah transformasi dalam aspek pekerjaan. Model permintaan pekerjaan-sumber daya menunjukkan bahwa perubahan menciptakan dinamika baru antara permintaan yang semakin meningkat terhadap tenaga kerja dan ketersediaan sumber daya yang mendukung. Perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2016:763). Perubahan dalam organisasi seringkali menghadirkan tantangan besar (Deng et al., 2023). Tantangan

tersebut disebabkan oleh hambatan utama, yaitu penolakan yang ditunjukkan oleh para pekerja (Tamunomiebi et al., 2021). Organisasi sangat bergantung pada karyawan yang dapat berkontribusi secara efektif dalam menghadapi perubahan dan tantangan, sehingga karyawan yang dapat berkontribusi dalam menghadapi perubahan dan tantangan tersebut menjadi sangat penting karena mereka berpikir kreatif, belajar dengan cepat, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan (Dea et al., 2023). Fleksibilitas kognitif mengambil peran dalam situasi tersebut. Istilah fleksibilitas kognitif mengacu pada kemampuan individu untuk mengubah kemampuan kognitif dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Dennis & Vander Wal, 2020). Karyawan dengan fleksibilitas kognitif yang tinggi merasa lebih nyaman dan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi dengan perubahan, yang pada gilirannya akan mengurangi *turnover intention* karyawan. Fleksibilitas kognitif juga dianggap sebagai prediktor kuat *turnover intention* karena karyawan yang kesulitan beradaptasi cenderung mencari peluang kerja di tempat lain (Srivastava & Agrawal, 2020).

Deng et al. (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berbanding terbalik dengan penolakan terhadap perubahan, karena individu dengan fleksibilitas kognitif yang lebih tinggi lebih siap untuk menavigasi kompleksitas dan ketidakpastian yang terkait dengan transformasi organisasi. Fleksibilitas kognitif mengacu pada kemampuan individu untuk menyesuaikan pemikiran dan perilaku mereka dalam menanggapi situasi atau tuntutan yang berubah (Martin & Rubin, 2016). Karyawan dengan fleksibilitas kognitif yang rendah lebih cenderung menolak perubahan, karena mereka merasa sulit untuk menyesuaikan skema mental mereka dan mengadopsi cara kerja baru, sehingga fleksibilitas kognitif yang diartikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan pemikiran dan perilaku terhadap perubahan keadaan, telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam menentukan respons individu terhadap perubahan organisasi (Id et al., 2023). Fleksibilitas kognitif bersamaan dengan karakteristik individu lainnya seperti keterbukaan terhadap pengalaman, kepercayaan pada manajemen, dan komunikasi yang efektif, juga dapat secara signifikan mempengaruhi penolakan karyawan

terhadap perubahan (Das et al., 2020). Dajani et al. (2015) menjelaskan bahwa fleksibilitas kognitif melibatkan tiga tahap, yaitu kesadaran, kemauan, dan efikasi diri. Konsep ini merujuk pada kemampuan individu untuk menemukan solusi baru untuk masalah serta beradaptasi dengan berbagai situasi sesuai dengan tuntutan waktu dan pekerjaan. Individu yang memiliki fleksibilitas kognitif tinggi lebih cenderung mengevaluasi berbagai pilihan secara hati-hati dalam proses pengambilan keputusan (Bilgin, 2019). Hasilnya, karyawan dengan fleksibilitas kognitif yang tinggi dapat membentuk lingkungan organisasi yang lebih kondusif bagi inovasi dan kolaborasi. Situasi tersebut telah mengungkapkan dengan jelas pentingnya fleksibilitas kognitif dalam menghadapi situasi yang tak terduga (Yildiz et al., 2021).

Penelitian mengenai pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi menunjukkan sejumlah temuan yang saling bertentangan, sehingga menciptakan ambiguitas dalam literatur. Chung et al. (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berhubungan negatif dengan resistensi afektif, kognitif, dan perilaku, mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat fleksibilitas kognitif yang lebih tinggi cenderung memiliki perasaan dan niat negatif yang lebih rendah terhadap perubahan organisasi. Sebaliknya, Ahmadi et al. (2021) menemukan bahwa fleksibilitas kognitif berpengaruh positif terhadap resistensi pada perubahan. Ketidaksesuaian tersebut menunjukkan adanya celah dalam pemahaman mengenai hubungan antara fleksibilitas kognitif dan resistensi pada perubahan organisasi. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang lebih konsisten. Polat et al. (2022) menemukan adanya korelasi negatif antara fleksibilitas kognitif dan *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi fleksibilitas kognitif seseorang, semakin rendah *turnover intention*. Sejalan dengan temuan Das et al. (2020), yang juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif pada keputusan *turnover intention*.

Sejumlah studi telah mengeksplorasi dampak fleksibilitas kognitif terhadap *turnover intention*, tetapi belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan fleksibilitas kognitif, resistensi pada perubahan organisasi, dan *turnover intention* karyawan dalam satu model yang mencakup hubungan antara ketiga variabel tersebut, sehingga penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk menyelidiki bagaimana tingkat fleksibilitas kognitif individu dapat berkontribusi terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan.

Penelitian terdahulu telah dilakukan pada berbagai objek yang menunjukkan variasi hasil. Pertama, penelitian Chung et al. (2021) mengenai pengaruh antara fleksibilitas kognitif dan resistensi pada perubahan organisasi yang dilakukan pada karyawan di perusahaan manufaktur besar di Taiwan dan penelitian oleh Ahmadi et al. (2021) yang dilakukan pada petugas polisi di provinsi Mazandaran. Selanjutnya penelitian oleh Polat et al. (2022) mengenai pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap *turnover intention* karyawan dilakukan pada perawat rumah sakit universitas tersier di Istanbul dan penelitian oleh Das et al. (2020) yang dilakukan pada pegawai di industri perbankan, baik di sektor swasta maupun publik.

Pendekatan ini membuka celah untuk memperluas penelitian ke sektor industri lainnya dengan lingkungan kerja yang berbeda, guna mengeksplorasi apakah temuan serupa dapat direplikasi. PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk atau yang sering disebut sebagai PT. PGE Tbk ini menjadi objek penelitian yang menarik serta relevan karena perusahaan ini beroperasi di sektor energi terbarukan yang sedang mengalami perubahan dan pertumbuhan signifikan, namun dalam pelaksanaan perubahan yang dilakukan terdapat beberapa tantangan terkait dengan adaptasi karyawan terhadap perubahan tersebut, sehingga berdampak pada proses pengembangan sektor energi terbarukan. Perubahan yang dimaksud mencakup aspek organisasi dan aspek teknis, yang saling terkait dan mendukung satu sama lain. Kombinasi perubahan struktural dan inovatif tersebut menegaskan komitmen PT. PGE Tbk untuk menjadi pemimpin di industri serta berkontribusi pada

keberlanjutan lingkungan dan pencapaian target emisi pemerintah. Menjadi *world-class company* juga merupakan salah satu target utama bagi PT. PGE Tbk, yang bertujuan untuk mencapai standar internasional dalam kualitas, inovasi, dan pelayanan dalam industri energi.

PT. PGE Tbk mengalami berbagai jenis perubahan organisasi baik *first-order change* maupun *second-order change*. *First-order change* meliputi perubahan dalam operasional kerja melalui perubahan jam kerja pada karyawan dan inovasi teknologi melalui digitalisasi, sedangkan *second-order change* meliputi perubahan pada struktur organisasi serta perubahan visi-misi, yang tentunya merubah strategi perusahaan dalam beroperasi.

Perubahan struktur organisasi terlihat dari pengangkatan jajaran pengurus baru dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) pada Mei 2024. Langkah tersebut bertujuan untuk memperkuat kepemimpinan perusahaan dalam menghadapi tantangan transisi energi nasional menuju *Net Zero Emission* (Pertamina 2024). Sebagai bagian dari upaya ini, perusahaan mengelola 15 wilayah kerja panas dengan kapasitas terpasang sebesar 672 MW dan berencana untuk meningkatkannya menjadi 1 GW dalam dua hingga tiga tahun ke depan (Pertamina, 2024). Komitmen perusahaan untuk memperluas kontribusinya dalam penyediaan energi bersih di Indonesia tercermin dalam kegiatan PT. PGE Tbk untuk meningkatkan kapasitas terpasang pembangkit listrik panas bumi dari 1.877,5 MW, yang saat ini berkontribusi sekitar 80% dari total kapasitas terpasang panas bumi di Indonesia (KONTAN, 2024). PT. PGE Tbk juga aktif menjalin kolaborasi strategis melalui *Joint Study Agreement (JSA)* dengan berbagai pihak untuk mengembangkan solusi teknologi inovatif dalam produksi energi panas bumi (Pertamina, 2024). Inisiatif tersebut tidak hanya mencerminkan perubahan dalam cara perusahaan beroperasi tetapi juga menunjukkan adaptasi terhadap tuntutan pasar dan regulasi pemerintah yang semakin ketat terkait keberlanjutan.

Secara keseluruhan, perubahan organisasi di PT. PGE Tbk berfungsi sebagai pendorong untuk memperkuat posisi perusahaan dalam sektor energi terbarukan yang sedang berkembang pesat. Upaya perusahaan untuk memanfaatkan potensi energi panas bumi secara lebih luas juga mencakup pengembangan produk baru seperti *green hydrogen* dan *green ammonia*, sejalan dengan agenda dekarbonisasi nasional (Pertamina, 2024). Saat ini, PT. PGE tengah mengoptimalkan pengembangan green hydrogen di Wilayah Kerja Panas Bumi (WKP) Ulubelu di Lampung dan WKP Lahendong di Sulawesi Utara (Pertamina, 2024). Dari segi keberlanjutan, PT. PGE Tbk memiliki kredensial *Environmental, Social, and Governance (ESG)* yang sangat baik, dengan 13 penghargaan PROPER Emas dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sejak 2011 hingga 2022 (Kementerian LHK, 2022). PT. PGE Tbk juga terlibat dalam tujuh proyek *Clean Development Mechanism (CDM)* yang bertujuan menurunkan emisi gas rumah kaca dan mendukung pembangunan berkelanjutan, dengan potensi pengurangan emisi karbon sebesar 2,58 juta ton CO₂e per tahun (UNFCCC, 2023). Pemanfaatan energi panas bumi untuk pembangkit listrik pada PT. PGE Tbk tersebut menunjukkan skala operasional yang signifikan, yang dapat mengindikasikan adanya potensi perubahan organisasi yang terjadi secara berkala dalam strategi bisnis, struktur organisasi, maupun proses operasional. Dalam konteks ini, perusahaan besar dengan budaya yang mapan seperti PT. PGE Tbk menghadapi tantangan dalam mengelola resistensi internal terhadap perubahan yang berlangsung, sehingga penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas kognitif pada karyawan dapat berperan dalam menghadapi resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* tersebut. Penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan relevan untuk organisasi, khususnya pada PT. PGE Tbk yang menghadapi tantangan perubahan dalam industri energi terbarukan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Kognitif Terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi dan *Turnover Intention* Karyawan (Studi Pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beragam temuan mengenai pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Polat et al. (2022) dan Das et al. (2020), menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif memiliki korelasi negatif dengan *turnover intention*, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kognitif, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian oleh Chung et al. (2021) menunjukkan bahwa individu dengan fleksibilitas kognitif yang lebih tinggi cenderung memiliki resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan, sedangkan penelitian oleh Ahmadi et al. (2021) menemukan bahwa fleksibilitas kognitif justru memiliki pengaruh positif terhadap resistensi pada perubahan organisasi.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam pemahaman mengenai hubungan antara fleksibilitas kognitif, resistensi pada perubahan organisasi, dan *turnover intention* karyawan. Hal ini menciptakan ambiguitas dalam literatur dan menunjukkan adanya kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut. Sebagai perusahaan yang sedang mengalami perubahan signifikan dalam struktur dan strategi operasionalnya, PT. PGE Tbk perlu memahami bagaimana fleksibilitas kognitif karyawan mempengaruhi cara karyawan merespons perubahan tersebut, serta dampaknya pada niat karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Penelitian ini menjadi semakin krusial karena perusahaan tengah beradaptasi dengan tuntutan pasar yang terus berubah demi memperkuat posisinya dalam sektor energi terbarukan. Perubahan kepemimpinan dan strategi organisasi menunjukkan bahwa pemahaman tentang fleksibilitas kognitif karyawan dapat memberikan wawasan berharga untuk manajemen perubahan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka peneliti menentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah fleksibilitas kognitif berpengaruh terhadap resistensi pada perubahan organisasi pada karyawan di PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk?
2. Apakah fleksibilitas kognitif berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi pada karyawan di PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk
2. Mengetahui pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap *turnover intention* pada karyawan di PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan sumbangan wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengaruh dari variabel fleksibilitas kognitif terhadap variabel terikat yaitu resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan.

2. Manfaat Praktis

- 1) Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk pengembangan ilmu pengetahuan, memberikan pengalaman mengatasi permasalahan yang kompleks, serta meningkatkan kemampuan analisis.
- 2) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini mampu menambah wawasan dan pengetahuan untuk penelitian-penelitian di masa yang akan datang agar penelitian terkait fleksibilitas kognitif, resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan dapat lebih baik lagi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Fleksibilitas Kognitif

Fleksibilitas kognitif mengacu pada kemampuan individu untuk mengubah kemampuan kognitif dan beradaptasi dengan perubahan (Dennis & Vander Wal, 2020). Martin & Anderson (2018) menjelaskan bahwa fleksibilitas kognitif terdiri dari tiga langkah yaitu kesadaran, kemauan, dan efikasi diri. Istilah tersebut mengacu pada kemampuan individu untuk mencari solusi baru terhadap masalah dan bersikap adaptif dalam berbagai situasi, sesuai dengan kebutuhan waktu dan pekerjaan. Seseorang harus mengetahui bahwa keadaan tertentu memberikan pilihan untuk dipilih, seseorang juga perlu percaya bahwa dia dapat beradaptasi dalam situasi apapun. Karyawan yang percaya diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan organisasi, akan bersedia menerima tujuan organisasi, sehingga menimbulkan keterikatan afektif yang lebih besar terhadap organisasi (Maltby et al., 2022). Karena para karyawan cenderung memiliki respons emosional yang lebih sedikit negatif terhadap organisasi, disimpulkan bahwa karyawan yang lebih fleksibel secara kognitif lebih mampu menerima perubahan, tantangan dan bersedia untuk tetap dalam organisasi.

American Psychological Association (APA) mendefinisikan fleksibilitas kognitif sebagai sebuah kemampuan untuk menilai secara objektif dan bertindak secara fleksibel. Karakter ini juga menyiratkan kemampuan dalam beradaptasi dan berpikir secara terbuka. Fleksibilitas kognitif digambarkan sebagai sebuah kemampuan untuk mengalihkan pemikiran dan perhatian seseorang ke tugas berbeda, yang biasanya terkait dengan perubahan aturan atau tuntutan. Secara luas, fleksibilitas kognitif digambarkan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan

pemikiran dari situasi lama ke situasi baru, mengelola kebiasaan berpikir, dan beradaptasi, sehingga seseorang yang mampu mengelola keyakinan atau kebiasaan yang dipegangnya, maka dapat dianggap fleksibel secara kognitif. Fleksibilitas kognitif juga mengacu pada kemampuan seseorang dalam memikirkan dua aspek dari suatu objek, ide, atau situasi di waktu yang bersamaan, sehingga fleksibilitas kognitif dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam memahami dan menyadari beragam kemungkinan pilihan dan alternatif secara serentak dalam situasi tertentu.

Chaplin (2016 : 195) menjelaskan bahwa orang yang fleksibel dicirikan sebagai pribadi yang mudah menyesuaikan diri dan memiliki sifat-sifat khas yang dengan cepat mampu mengubah cara-cara berpikirnya. Fleksibilitas kognitif merupakan kemampuan untuk mengubah pikiran dalam hal kondisi lingkungan yang memungkinkan perubahan (Dennis & Vander Wal, 2020). Fleksibilitas kognitif merupakan kemampuan untuk mereproduksi sejumlah ide, jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda, mencari alternatif atau arah yang berbeda, dan mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran (Amarantou et al., 2018). Syah (2018) juga mengemukakan bahwa orang yang fleksibilitas kognitifnya tinggi pada umumnya ditandai dengan keterbukaan dalam berpikir dan beradaptasi, selain itu ia juga memiliki resistensi (daya tahan) terhadap ketertutupan ranah cipta yang prematur (terlampau dini) dalam pengamatan atau pengenalan. Ketika mengamati dan mengenali suatu objek atau situasi tertentu, seseorang yang fleksibel selalu berpikir kritis. Berpikir kritis (*critical thinking*) ialah berpikir dengan penuh pertimbangan akal sehat (*reasonable reflective*) yang dipusatkan pada pengambilan keputusan untuk mempercayai atau mengingkari sesuatu, dalam melakukan atau menghindari sesuatu.

2.1.1 Aspek-Aspek Fleksibilitas Kognitif

Syah (2018) menjelaskan bahwa aspek-aspek fleksibilitas kognitif diantaranya adalah:

1. Adaptasi

Berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyesuaikan pola pikir yang lama dan dengan cepat beralih ke pola pikir baru sesuai dengan tuntutan situasi atau stimulus yang dihadapi.

2. Keterbukaan dalam berpikir

Berkaitan dengan kelenturan berpikir individu terhadap informasi baru. Individu dengan pemikiran terbuka mampu menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang.

3. Daya tahan (resistensi) terhadap ketertutupan ranah cipta yang prematur

Berkaitan dengan tekad kuat individu dalam menghadapi suatu situasi. Individu memiliki kemampuan untuk mengamati dan memahami sesuatu secara mendalam tanpa memberi label atau kesimpulan yang terlalu dini.

4. Pemikiran kritis

Berkaitan dengan kemampuan individu untuk memahami secara mendalam, menjaga pikiran tetap terbuka terhadap berbagai pendekatan dan pandangan yang berbeda, serta berpikir reflektif. Ini berarti tidak hanya menerima pernyataan dalam menjalankan prosedur tanpa pemahaman dan evaluasi yang signifikan.

2.1.2 Indikator Fleksibilitas Kognitif

Martin & Rubin (2016) menyatakan bahwa fleksibilitas kognitif terdiri dari tiga indikator:

1. Kesadaran (*awareness*)

Kesadaran akan pilihan-pilihan dalam fleksibilitas kognitif ini dibangun dari teori skematik melalui penggunaan naskah. Menurut Stenberg (2018), naskah adalah struktur atau rancangan kognitif yang mengatur urutan kejadian dalam konteks tertentu. Rancangan kognitif yang terbentuk memungkinkan individu untuk

menggunakan kerangka mental dalam merespons situasi saat menghadapi hambatan di berbagai konteks. Individu juga akan mengembangkan rancangan kognitifnya dari alternatif pilihan yang ada. Semakin banyak rancangan kognitif yang mereka punya, maka akan semakin kompleks pula sistem informasi yang mereka miliki, dengan begitu seorang individu juga menjadi lebih fleksibel.

2. Kemauan (*willingness*)

Seorang individu mungkin menyadari berbagai cara untuk berperilaku, seperti bahwa suatu masalah memiliki beberapa solusi. Kesadaran ini tidak menghalangi individu untuk tetap melakukan perilaku yang biasa. Menurut Martin & Rubin (2016), kemauan individu untuk bersikap fleksibel adalah contoh terbaik bagaimana komunikasi intrapersonal mempengaruhi kualitas komunikasi interpersonal. Motivasi internal menentukan apakah individu bersedia berkomunikasi. Sebelum menyesuaikan perilaku dalam komunikasi, individu memerlukan alasan atau motif untuk beradaptasi atau berubah. Individu yang fleksibel secara kognitif akan bersedia mencoba berbagai cara berkomunikasi untuk menghadapi situasi yang tidak dikenal dan menyesuaikan perilakunya.

3. Efikasi diri (*self-efficacy*)

Bandura (2017) menyatakan bahwa individu dengan kognitif yang fleksibel cenderung yakin akan kemampuan mereka untuk berperilaku secara efektif. Keyakinan ini terkait dengan efikasi diri, yang mempengaruhi cara mereka menafsirkan situasi serta jenis skenario antisipasi dan visualisasi masa depan yang dibangun. Persepsi efikasi diri dan kognitif saling mempengaruhi. Efikasi diri yang tinggi mendukung perkembangan konstruksi kognitif untuk tindakan yang efektif, sementara pemahaman kognitif tentang efikasi dapat memperkuat keyakinan itu sendiri. Ketika hasil yang baik sulit dicapai, individu dengan efikasi diri tinggi cenderung mempertahankan pemikiran yang menghasilkan solusi optimal. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri rendah mengalami kesulitan dalam menemukan strategi efisien, yang mengakibatkan usaha kurang efektif.

2.2 Pengertian Resistensi Pada Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merujuk pada pengamatan empiris mengenai variasi dalam bentuk, kualitas, atau kondisi entitas organisasi dari waktu ke waktu. Proses ini terjadi setelah penerapan cara berpikir, bertindak, dan beroperasi yang baru (Choi, 2021). Perubahan dapat didefinisikan dalam suatu kontinum yang dimulai dari perubahan berskala kecil atau evolusioner hingga perubahan berskala besar atau strategis. Pertama, perubahan evolusioner, inkremental, atau orde pertama adalah perubahan kecil yang memengaruhi aspek-aspek tertentu, berfokus pada perbaikan dalam situasi yang ada, sambil tetap mempertahankan kerangka kerja umum. Jenis perubahan yang kedua adalah perubahan strategis, transformasional, dan revolusioner, yang merupakan transformasi radikal. Organisasi akan melakukan perubahan menyeluruh pada kerangka dasarnya, dengan tujuan mencari kerangka kerja baru yang memberikan keunggulan dan memengaruhi kemampuan dasar organisasi dalam bersaing (Collinson, 2014).

Resistensi merupakan fenomena yang memengaruhi proses perubahan. Resistensi menyebabkan penundaan atau perlambatan pelaksanaan. Resistensi juga menghalangi atau menghambat proses perubahan dan implementasinya, sehingga dapat meningkatkan biaya operasional (Ming Chu, 2015). Resistensi terhadap perubahan merupakan suatu tindakan yang dimiliki oleh individu atau kelompok ketika merasa perubahan yang terjadi mengancam mereka. McKay et al. (2013) menyatakan resistensi terhadap perubahan adalah kecenderungan seseorang untuk tetap pada kondisi lama atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan yang terjadi, dan menunjukkan perlawanan dalam berbagai konteks dan jenis perubahan yang berlangsung. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Dent & Goldberg (2019) yang menjelaskan resistensi terhadap perubahan sebagai sebuah kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang menolak adanya perubahan dalam organisasi.

Dimensi manusia merupakan elemen terpenting dalam keberhasilan implementasi perubahan, yang diwujudkan dalam respons karyawan terhadap perubahan. Perubahan organisasi dijelaskan sebagai pergeseran dari yang diketahui ke yang tidak diketahui, yang umumnya tidak didukung oleh karyawan kecuali ada alasan yang signifikan untuk perubahan tersebut dan telah dikomunikasikan dengan baik kepada mereka (Niel & Densia, 2021). Seringkali karyawan mempunyai penolakan terhadap perubahan yang terlihat dari perilaku mereka untuk mempertahankan *status quo*, padahal penekanan proses perubahan adalah mengubah *status quo* (Aslam et al., 2016). Penolakan karyawan terhadap perubahan *status quo* seringkali merupakan penyebab utama kegagalan perubahan. Penolakan terhadap perubahan juga diartikan sebagai perilaku karyawan yang berupaya menantang, mengganggu, atau membalikkan asumsi, wacana, dan hubungan kekuasaan yang ada (Foster, 2018).

Bovey & Hede (2021) menyatakan bahwa kurangnya fleksibilitas pada karyawan meningkatkan penolakan karyawan secara keseluruhan, karena mereka mungkin takut gagal dalam mengadopsi lingkungan baru setelah proses diubah. Kurangnya fleksibilitas dan ketakutan akan hal yang tidak diketahui saling mendukung dan bersama-sama meningkatkan resistensi terhadap perubahan (Ali et al., 2019). Menurut Perkov et al. (2014), setiap perubahan merupakan pergerakan dari keseimbangan menuju keadaan yang diinginkan, sehingga mengakibatkan resistensi dalam sistem dengan ketidakseimbangan kekuatan pendorong dan penahan. Piderit (2020) menjelaskan respons individu terhadap perubahan organisasi dalam tiga komponen. Komponen afektif merujuk pada perasaan seseorang terhadap perubahan, komponen kognitif menjelaskan apa yang dipikirkan seseorang tentang perubahan, sedangkan komponen perilaku menggambarkan tindakan atau respons yang muncul sebagai akibat dari perubahan tersebut.

2.2.1 Jenis-jenis Perubahan Organisasi

Szabla (2017) menyatakan bahwa suatu perubahan dapat mempunyai dampak yang berbeda tergantung pada ruang lingkup perubahan tersebut yaitu:

- a. *First-order change*, perubahan merupakan suatu kelanjutan dari keadaan yang ada dan tidak mencakup bagaimana sebuah organisasi beroperasi. Perubahan pada lingkup ini bersifat linear, kontinyu, dan berkembang. Perubahan ini disebut juga sebagai perubahan incremental yaitu perubahan yang secara kontinyu dilakukan untuk memelihara keseimbangan umum organisasi.
- b. *Second-order change*, perubahan yang mengacu pada perubahan secara radikal dimana meliputi pergeseran secara luas pada berbagai level yang berbeda dari organisasi dan berbagai aspek bisnis yang berbeda. Perubahan pada lingkup ini bersifat multilevel, diskontinyu, dan radikal. Szabla (2017) menyebut perubahan ini sebagai perubahan radikal yaitu perubahan referensi arah dan kebijakan organisasi.

Perubahan dapat pula dipilah menjadi beberapa bagian berdasarkan pada waktu, derajat kompleksitas dan ketidakpastian, serta dampaknya terhadap individu dan organisasi (Child & Smith, 2017). Jenis perubahan tersebut diantaranya adalah:

- a. Rutin, yaitu perubahan yang telah direncanakan dan menjadi prosedur organisasi. Perubahan ini bersifat reguler, sistematis dan hanya menyangkut pada operasi kerja. Mengingat waktu perubahannya yang periodik maka individu cenderung mengantisipasi secara positif dan merasa tertinggal apabila tidak mengikutinya.
- b. Pengembangan, yaitu perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi atau menambah nilai lebih organisasi. Derajat kompleksitas perubahan ini cukup besar karena dapat mencakup perubahan pada struktur organisasi.
- c. Inovasi, yaitu perubahan yang bertujuan untuk menjawab kebutuhan organisasi di masa depan dan mengantisipasi potensi persoalan. Perubahan ini mempunyai derajat kompleksitas dan ketidakpastian yang besar sehingga para pekerja seringkali resisten terhadap perubahan jenis ini.

2.2.2 Indikator Resistensi Pada Perubahan Organisasi

Oreg (2016) menjelaskan resistensi pada perubahan melalui empat indikator:

1. *Routine seeking*, berkaitan dengan sejauh mana individu berusaha untuk keluar dari kebiasaan mereka, serta menunjukkan keengganan untuk meninggalkan pola lama yang telah terbentuk.
2. *Emotional reaction*, mencerminkan sejauh mana individu merasa tidak nyaman menghadapi perubahan, yang diungkapkan melalui reaksi emosional mereka.
3. *Short-term focus*, melibatkan sejauh mana individu lebih memperhatikan ketidaknyamanan yang terjadi dalam jangka pendek dibandingkan dengan manfaat potensial jangka panjang dari perubahan.
4. *Cognitive rigidity*, menjelaskan tentang kekakuan kognitif yang dimiliki individu sebagai sumber dari perlawanan individu terhadap perubahan.

2.3 Pengertian *Turnover Intention*

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu, sementara *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain, sehingga *turnover intention* (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Halimah et al., 2016). Pergantian karyawan (*turnover*) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar organisasi/perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2018:84), *turnover* merupakan proses terjadinya karyawan-karyawan yang meninggalkan organisasi dan harus digantikan, sedangkan keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri.

Alkahtani (2015) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan yang disengaja dan direncanakan oleh karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Alishah (2020) juga menambahkan bahwa *turnover* merujuk pada karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi. Karyawan yang pergi baik atas permintaan organisasi maupun inisiatif sendiri dapat mengakibatkan gangguan dalam operasi, dinamika tim kerja, dan kinerja unit. Kedua jenis *turnover* tersebut dianggap sebagai biaya bagi organisasi. Intensitas *turnover* merupakan persepsi subjektif dari anggota organisasi mengenai keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan demi kesempatan lain. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa *turnover* karyawan bukan hanya merupakan tindakan individu, tetapi juga dapat dilihat sebagai indikator kinerja perusahaan serta dampak negatif yang mungkin timbul terhadap efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Griffin & Moorhead (2014) menjelaskan bahwa investasi besar yang telah dilakukan oleh organisasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat sia-sia jika karyawan memilih untuk meninggalkan perusahaan. Konsep niat *turnover* mencakup tiga aspek penting dalam proses pengunduran diri, yaitu pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, keinginan untuk mencari pekerjaan baru, dan akhirnya keputusan untuk benar-benar mengundurkan diri.

2.3.1 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Carmeli & Weisberg (2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis *turnover intention*:

1. Sukarela dan terpaksa

Turnover sukarela merujuk pada situasi di mana karyawan secara sadar dan dengan kehendak sendiri memutuskan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, *turnover* terpaksa terjadi ketika karyawan dipaksa untuk berhenti, mungkin karena alasan seperti pemecatan atau pensiun yang tidak didasarkan pada keinginan pribadi mereka.

2. Internal dan eksternal

Konsep *turnover* internal menunjukkan perpindahan posisi atau peran karyawan di dalam organisasi itu sendiri, bisa berarti bahwa karyawan meninggalkan tugas atau tanggung jawab saat ini untuk mengambil peran baru dalam struktur organisasi yang sama. Di sisi lain, *turnover* eksternal terjadi ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi untuk bekerja di tempat lain di luar entitas tempat mereka bekerja saat ini.

3. Terampil dan tidak terampil

Turnover terampil dan tidak terampil mengacu pada perbedaan dalam tingkat keterampilan karyawan yang mempengaruhi keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang kurang terampil mungkin memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi karena mereka cenderung mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Karyawan yang terampil memilih untuk meninggalkan perusahaan karena alasan yang berbeda, seperti kurangnya penghargaan atau kurangnya peluang pengembangan yang memadai.

2.3.2 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Halimah et al. (2016), indikator pengukuran *turnover* terdiri dari:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki beberapa referensi yang diambil dari berbagai hasil penelitian terdahulu yang tidak hanya relevan, tetapi memberikan dukungan yang kuat terhadap temuan serta argumentasi yang diajukan. Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

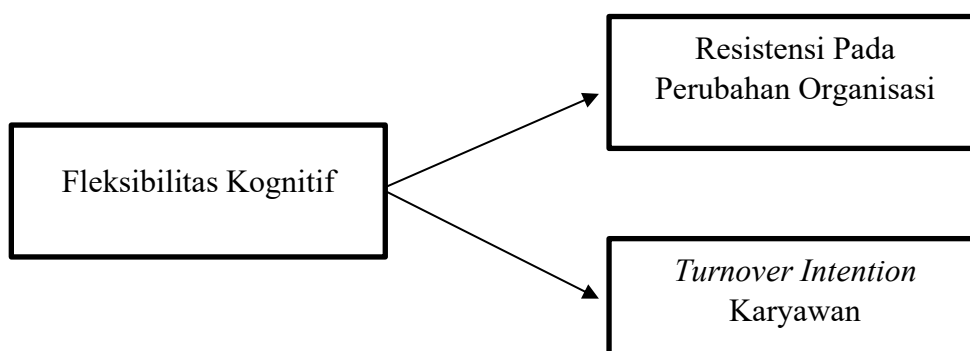
No	Judul dan Peneliti	Variabel	Metodologi	Hasil Penelitian
1	<i>The Impact of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change: Study of manufacturing companies in Taiwan.</i> (Chung et al., 2021)	- <i>Cognitive Flexibility</i> - <i>Resistance to Organizational Change</i> - <i>Insight and self-reflection.</i>	Penelitian kuantitatif, dengan alat analisis yaitu prosedur pemodelan persamaan struktural (SEM) dua langkah.	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berhubungan negatif dengan resistensi pada perubahan organisasi.
2	<i>Evaluating the influence of cognitive flexibility on resistance to organizational change with the mediating role of citizenship behavior officer organization police in Mazandaran province.</i>	- <i>Cognitive Flexibility</i> - <i>Resistance to Organizational Change</i> - <i>Citizenship Behavior Organization.</i>	Penelitian kuantitatif, dengan alat analisis yaitu SPSS.	Temuan menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi pada perubahan

	(Ahmadi et al., 2021)			organisasi.
Tabel 2.1 (Lanjutan)				
No	Judul dan Peneliti	Variabel	Metodologi	Hasil Penelitian
3	<i>Multiple Mediation Role of Emotion Management and Burnout in the Relationship between Cognitive Flexibility and Turnover Intention in Clinical Nursing.</i> (Polat et al., 2022)	- Cognitive Flexibility - Turnover Intention - Emotion Management and Burnout.	Penelitian kuantitatif, dengan alat analisis yaitu SPSS-22 (IBM Corp, Armonk, NY, USA).	Terdapat korelasi yang negatif antara variabel fleksibilitas kognitif dan <i>turnover intention</i> .
4	<i>Cognitive Flexibility, Employee Engagement, and Turnover Intention: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in India.</i> (Das et al., 2020)	- Cognitive Flexibility - Turnover Intention - Employee Engagement.	Penelitian kuantitatif, dengan alat analisis yaitu Makro SPSS.	Hasil menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
5	<i>Resistance to organizational change & turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support.</i> (Srivastava & Agrawal, 2020)	- Resistance to Organizational Change - Turnover Intention - Burnout and Perceived Organizational Support.	Penelitian kuantitatif, dengan alat analisis yaitu Makro SPSS.	Hasil menunjukkan bahwa penolakan terhadap perubahan merupakan pendahulu dari <i>turnover intention</i> .

Tabel 2.1 menunjukkan beberapa hasil penelitian dengan variabel sejenis dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini. Perbedaan mendasar dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah pada subjek dan objek penelitian, dimana fokus penelitian ini adalah pengaruh Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi dan *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk).

2.5 Model Penelitian

Sudaryono (2021:166) menjelaskan kerangka berpikir sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah fleksibilitas kognitif dan variabel dependen yaitu resistensi pada perubahan organisasi serta *turnover intention* karyawan. Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, dan penelitian terdahulu, dibentuk kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.6 Hipotesis Penelitian dan Pembangunan Hipotesis

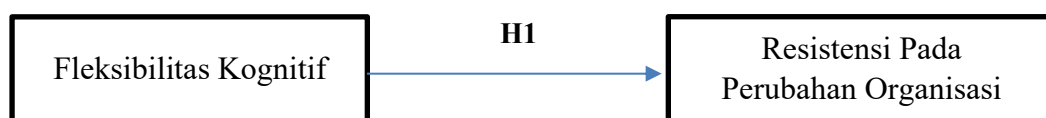
2.6.1 Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi

Fleksibilitas kognitif merupakan kemampuan untuk menyesuaikan pemikiran dan perilaku sesuai dengan tuntutan situasi yang berubah (Martin & Rubin, 2016). Pada konteks organisasi, kemampuan beradaptasi sangat penting, terutama ketika menghadapi perubahan, seperti restrukturisasi, pengenalan teknologi baru, atau perubahan kebijakan. Kemampuan beradaptasi ini memungkinkan mereka menjadi lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih bersedia menerima perubahan, dan kecil kemungkinannya untuk menunjukkan resistensi (Ke et al., 2023). Hal ini karena fleksibilitas kognitif memungkinkan individu untuk melampaui pola pikir yang kaku dan mempertimbangkan solusi alternatif, sehingga membuat mereka lebih mudah menerima perubahan. Sebaliknya, mereka yang memiliki fleksibilitas kognitif lebih rendah cenderung berpegang teguh pada pola pikir dan perilaku yang

sudah mapan, sehingga menyebabkan keengganan yang lebih besar untuk menerima dan beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian telah menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berhubungan positif dengan kompetensi komunikasi, ketegasan, dan daya tanggap yang semuanya dapat berkontribusi pada kemauan lebih besar untuk menerima perubahan.

Lebih lanjut, penelitian oleh Oreg (2016) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat fleksibilitas kognitif yang tinggi cenderung memiliki sikap positif terhadap perubahan karena mereka merasa lebih mampu mengelola ketidakpastian. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif tidak hanya mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan tetapi juga dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam menghadapi situasi baru. Individu yang mampu beradaptasi dengan baik cenderung untuk tetap berada di organisasi meskipun ada perubahan signifikan. Berdasarkan pemikiran tersebut, peneliti mengajukan:

Hipotesis 1 : Fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resistensi pada perubahan organisasi.

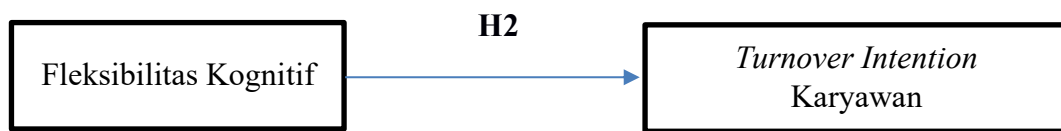


2.6.2 Fleksibilitas Kognitif terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Fleksibilitas kognitif, sebagai salah satu komponen utama dari fungsi eksekutif, berperan penting dalam bagaimana individu menanggapi perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Kemampuan ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pemikiran dan perilaku mereka sesuai dengan tuntutan situasi yang dinamis. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa individu dengan tingkat fleksibilitas kognitif yang tinggi cenderung lebih adaptif dan mampu mengatasi stres yang berkaitan dengan pekerjaan (Dajani et al., 2015). Dengan kemampuan ini, mereka lebih mampu mengelola respons emosional mereka dan beradaptasi dengan situasi baru, yang secara langsung berkontribusi pada pengurangan *turnover intention* (Srivastava & Agrawal, 2020). Dengan kata lain, semakin tinggi

fleksibilitas kognitif seseorang, maka semakin rendah *turnover intention*. Penelitian oleh Polat et al. (2022) menunjukkan adanya korelasi negatif antara fleksibilitas kognitif dan *turnover intention*, menegaskan bahwa karyawan dengan fleksibilitas kognitif tinggi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Das et al. (2020) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif pada keputusan *turnover intention*. Penelitian oleh Srivastava & Agrawal (2020) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki fleksibilitas kognitif tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, peneliti mengajukan:

Hipotesis 2 : Fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa objek penelitian merupakan apa pun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai, dan nilai tersebut bisa pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada beberapa area, diantaranya sebagai berikut:

1. PT. PGE Tbk Area Tanggamus, yang beralamat di Jl. Raya Ulubelu, Pekon Muara Dua, Ulubelu, Kabupaten Tanggamus, Lampung 35373.
2. PT. PGE Tbk Area Muara Enim, yang beralamat di Jl. Raya Penindaian, Semendo Darat Laut, Kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan 31356.
3. PT. PGE Tbk Area Bandung, yang beralamat di Jl. Raya Kamojang, Kabupaten Bandung, PO BOX 120, Garut, Jawa Barat 44151.

Penelitian ini menganalisa pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan. Objek dari penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk.

3.2 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan yang mempengaruhi dan dipengaruhi pada variabel-variabel yang diteliti. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), data yang dibutuhkan dapat dikumpulkan dan dianalisis hingga mencapai solusi untuk masalah yang mengkatalisasi proyek penelitian, rencana untuk pengumpulan, dan analisis data, berdasarkan

pertanyaan penelitian dari studi. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian yang telah ditentukan, sedangkan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara konkret, empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Peneliti menggunakan metode kuantitatif karena dalam pengumpulan data-datanya menetapkan terlebih dahulu konsep yang berhubungan dengan variabel-variabel yang berasal dari teori yang sudah ada yang telah dipilih oleh peneliti, sehingga kemudian variabel tersebut dicari dan ditetapkan indikator-indikatornya, lalu dibuat kuesioner serta pilihan jawaban dan skor-skornya.

3.3 Sumber Data

Sumber data merupakan suatu sumber yang dibutuhkan peneliti untuk memperoleh data yang konkrit sebagai faktor penting dari sebuah penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan langsung dari sumber dan objek yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, data primer yang digunakan adalah penyebaran kuesioner yang diberikan kepada karyawan tetap PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk Area Tanggamus, Area Muara Enim, dan Area Bandung yang di dalamnya berisi pertanyaan terkait dengan pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut akan menghasilkan data primer yang akan digunakan pada penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2017) mengatakan teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

3.4.1 Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan pengumpulan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

3.4.2 Kuesioner

Kuesioner adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, yang digunakan responden untuk mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan secara dekat (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, kuesioner yang diberikan berupa pertanyaan online melalui google formulir yang diberikan kepada responden yaitu karyawan tetap PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk Area Tanggamus, Area Muara Enim, dan Area Bandung. Hal ini disebabkan karena penggunaan google formulir sebagai alat pengumpulan data yang telah menunjukkan efektivitas yang signifikan dibandingkan dengan kuesioner tertulis. Untuk mengukur jawaban dari responden, maka penelitian ini menggunakan skala. Pada penelitian ini, jenis skala yang digunakan adalah skala *likert*. Skala *likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap fenomena sosial yang ada. Dalam penelitian ini, variabel dijabarkan menjadi sebuah indikator variabel, kemudian dari indikator variabel tersebut dapat menjadi acuan dalam menyusun item-item yang akan dikembangkan menjadi pertanyaan pada kuesioner. Penelitian ini menggunakan pertanyaan yang berupa kuesioner dengan skala *likert* yang berskala 1 sampai 5, di mana 1 berarti "Sangat Tidak Setuju" dan 5 berarti "Sangat Setuju". Beberapa pertanyaan, seperti butir 2, 3, 5, 10, 16, dan 26, memiliki skor yang *direverse*. Hasil dinilai dengan rentang:

1. 1,00 - 1,80 = Tidak Baik
2. 1,80 - 2,60 = Kurang Baik
3. 2,60 - 3,40 = Cukup
4. 3,40 - 4,20 = Baik
5. 4,20 - 5,00 = Sangat Baik

Rentang tersebut menggambarkan tingkat kepuasan responden, termasuk penyesuaian untuk pertanyaan negatif.

Kuesioner dalam penelitian ini merupakan kuesioner tertutup, responden cukup memilih jawaban yang telah peneliti sediakan. Kuesioner ini terdiri dari 34 butir pertanyaan, 12 butir pertanyaan untuk variabel fleksibilitas kognitif (Martin & Rubin, 2016), 17 butir untuk variabel resistensi pada perubahan organisasi (Oreg, 2016), dan 5 butir untuk variabel *turnover intention* karyawan (Halimah et al., 2016).

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin dijadikan kesimpulan oleh peneliti (berdasarkan statistik sampel). Populasi setiap studi harus disebutkan secara tersurat, yaitu ukuran anggota populasi dan wilayah penelitian yang dicakup harus ditentukan. Tujuan menjaga populasi adalah untuk menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi sehingga kita dapat membatasi keefektifan wilayah. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 342 karyawan tetap (PKWTT) yang bekerja di 6 Area PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk, namun karena keterbatasan akses dan ketersediaan waktu, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *convenience sampling* untuk memilih 3 dari 6 area tersebut.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih oleh peneliti dengan harapan dapat mencerminkan populasi secara akurat sehingga dapat dilakukan generalisasi (Sekaran & Bougie, 2017). Pemilihan 3 area tersebut sebagai sampel didasarkan pada kemudahan akses dan ketersediaan responden yang dapat dijangkau. Metode *sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*, di mana peneliti memilih individu yang mudah dijangkau tanpa menggunakan teknik pengacakan (Sugiyono, 2016).

Menurut Hair et al. (2014), jumlah sampel minimum yang dibutuhkan sebaiknya memiliki rasio antara 5 hingga 10 kali jumlah item pertanyaan, dengan ukuran sampel ideal berada dalam rentang 100 hingga 150 data. Dalam penelitian ini, terdapat 34 butir item, dan berdasarkan pedoman tersebut, jumlah responden yang diperoleh adalah 170. Meskipun jumlah tidak mencapai 340, jumlah responden ini sudah memenuhi kriteria minimum yang ditentukan, sehingga data sudah mencukupi untuk proses selanjutnya.

3.6 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel menjelaskan bagaimana variabel yang diteliti diukur dalam penelitian (Abdullah et al., 2021). Maka definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Fleksibilitas Kognitif (X)	Fleksibilitas kognitif mengacu pada kemampuan individu untuk mengubah kemampuan kognitif dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. (Dennis & Vander Wal, 2020)	1. Kesadaran 2. Kemauan 3. Efikasi Diri (Martin & Rubin, 2016)	Likert
2.	Resistensi Pada Perubahan Organisasi (Y ₁)	Resistensi terhadap perubahan organisasi adalah kecenderungan individu atau kelompok untuk menolak atau melawan perubahan yang diterapkan dalam suatu organisasi. (Dent & Goldberg, 2019)	1. <i>Routine seeking</i> 2. <i>Emotional reaction</i> 3. <i>Short-term focus</i> 4. <i>Cognitive rigidity</i> (Oreg, 2016)	Likert
3.	Turnover Intention (Y ₂)	Turnover intention (niat untuk keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. (Halimah et al., 2016)	1. <i>Thinking of Quitting</i> 2. <i>Intention to search for alternatives</i> 3. <i>Intention to quit</i> (Halimah et al., 2016)	Likert

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2021). Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas kuesioner menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Jika data yang digunakan tidak memenuhi persyaratan validitas maka data penelitian dapat dikatakan tidak relevan dalam menggambarkan keadaan yang sesungguhnya atau memiliki tingkat validitas yang rendah. Perhitungan ini dilakukan dengan menggunakan *IBM SPSS Statistis 25*. Untuk mengetahui hal tersebut maka dapat dilakukan dengan perhitungan menggunakan rumus uji *pearson product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Sumber: Widodo et al. (2023)

Keterangan:

R_{xy} : Koefisien korelasi antara X dan Y

N : Jumlah sampel

$\sum XY$: Jumlah perkalian antara skor X dan skor Y

$\sum X$: Jumlah total skor X

$\sum Y$: Jumlah total skor Y

Pengujian signifikan koefisien korelasi berpedoman pada taraf signifikansi 0,05 dengan ketentuan r_{hitung} dan r_{tabel} sebagai berikut:

1. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen penelitian dapat dinyatakan valid
2. Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka instrumen penelitian dapat dinyatakan tidak valid

Penelitian ini melakukan uji validitas terhadap semua item kuesioner yang telah diberikan kepada 170 responden dengan perhitungan menggunakan program *IBM SPSS Statistic 25*. Uji validitas dilakukan dengan melihat setiap item pernyataan dari masing-masing variabel yang akan diukur valid atau tidaknya item pernyataan tersebut. Suatu item dapat dikatakan valid jika nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} . Adapun r_{tabel} diperoleh dengan perhitungan *degree of freedom* (df)= $n-2$ dengan jumlah sampel (n)= 170, maka df = $170-2$ = 168 dengan tingkat signifikansi 0,05 sehingga diperoleh r_{tabel} yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,126.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Sekaran & Bougie (2017) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah pengujian yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran bebas dari bias atau kesalahan. Reliabilitas merupakan indeks yang menggambarkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya (konsisten). Untuk mengukur keandalan alat ukur, pendekatan statistik digunakan melalui koefisien reliabilitas. Jika nilai dihasilkan kurang dari 0,60 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,70 dapat diterima dan nilai diatas 0,80 dianggap baik (Sekaran & Bougie, 2017). Pengujian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistis 25*.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah aktivitas yang dilakukan setelah seluruh data responden terkumpul. Analisis data dilakukan dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2018).

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Teknik analisis deskriptif

akan memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2021).

3.8.2 Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, sehingga melalui analisis inferensial peneliti dapat melihat keeratan hubungan antar variabel (Sugiyono, 2018).

3.8.2.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Sekaran & Bougie (2016) menyatakan bahwa analisis regresi linier sederhana digunakan apabila satu variabel independen diperkirakan mempengaruhi satu variabel dependen. Analisis regresi linier sederhana bergantung pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini, persamaan regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan. Pengujian ini akan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistic 25*.

3.8.2.2 Uji Prasyarat Analisis Data

1. Uji Normalitas

Sekaran & Bougie (2017) menyatakan bahwa uji normalitas dilakukan untuk memastikan apakah setiap variabel terdistribusikan secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini akan dilakukan *menggunakan One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test* melalui *IBM SPSS Statistics 25*. Sekaran & Bougie (2017) menjelaskan bahwa asumsi signifikansi (probabilitas) dapat menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dengan ketentuan apabila:

1. Data berdistribusi normal jika uji *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test* menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 5% atau 0.05.
2. Data tidak berdistribusi normal jika uji *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test* menghasilkan nilai signifikansi kurang dari 5% atau 0.05.

3.8.2.3 Uji Hipotesis

Mendapatkan jawaban dari rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang telah diungkapkan membutuhkan pengujian hipotesis yang sesuai terkait hipotesis yang telah dirumuskan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis secara parsial (Uji t).

1. Uji T (Uji Parsial)

Uji T dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Proses uji ini dilakukan untuk memastikan apakah masing-masing variabel secara parsial yaitu fleksibilitas kognitif berpengaruh signifikan atau tidak terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention*. Proses uji dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi 0,05 (5%). Penerimaan ataupun penolakan hipotesis dapat dilakukan dengan melihat kriteria sebagai berikut:

- a. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (pada taraf signifikan 5%) : Hipotesis didukung, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kognitif dan variabel dependen.
- b. Nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$: Hipotesis tidak didukung, yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan antara fleksibilitas kognitif dan variabel dependen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, mengenai “Pengaruh Fleksibilitas Kognitif terhadap Resistensi Pada Perubahan Organisasi dan *Turnover Intention* Karyawan (Studi pada PT. Pertamina Geothermal Energy Tbk)” maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resistensi pada perubahan organisasi. Artinya, semakin rendah fleksibilitas kognitif maka semakin tinggi resistensi pada perubahan organisasi, begitupun sebaliknya, semakin tinggi fleksibilitas kognitif maka semakin rendah resistensi pada perubahan organisasi. Hal ini sejalan antara perumusan hipotesis pertama dengan hasil penelitian, maka hipotesis pertama pada penelitian ini didukung.
2. Fleksibilitas kognitif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Artinya, semakin rendah fleksibilitas kognitif maka semakin tinggi *turnover intention* karyawan, begitupun sebaliknya, semakin tinggi fleksibilitas kognitif maka semakin rendah *turnover intention* karyawan. Hal ini menunjukkan perumusan hipotesis kedua dengan hasil penelitian sejalan, sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini didukung.

5.2 Saran

Terkait hasil penelitian dari variabel fleksibilitas kognitif terhadap resistensi pada perubahan organisasi dan *turnover intention* karyawan pada PT. PGE Tbk, maka saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah variabel fleksibilitas kognitif. Berdasarkan kepada hasil tanggapan responden mengenai pernyataan untuk variabel fleksibilitas kognitif, pernyataan yang memiliki rata-rata rendah berada pada pernyataan “saya merasa tidak pernah bisa mengambil keputusan”. Merujuk pada hasil tersebut, PT. PGE Tbk dapat mengembangkan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan fleksibilitas kognitif karyawan melalui berbagai pendekatan, seperti pelatihan adaptasi terhadap perubahan, penguatan keterampilan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, serta pengembangan pola pikir terbuka (*growth mindset*). Program-program ini penting untuk membekali karyawan agar mampu berpikir secara lebih fleksibel, cepat beradaptasi, dan percaya diri dalam mengambil keputusan di tengah dinamika lingkungan kerja yang terus berubah, dengan begitu perusahaan dapat menciptakan SDM yang lebih tangguh dan siap menghadapi tantangan secara proaktif.
2. Variabel dependen pertama dalam penelitian ini adalah variabel resistensi pada perubahan organisasi. Berdasarkan kepada hasil tanggapan responden mengenai pernyataan untuk variabel resistensi pada perubahan organisasi, pernyataan yang memiliki rata-rata rendah berada pada pernyataan “saya lebih suka merasa bosan daripada terkejut”. Merujuk pada hasil tersebut, PT. PGE Tbk dapat melakukan pendekatan yang lebih proaktif dalam mendorong perubahan organisasi dengan cara melibatkan karyawan secara aktif dalam proses transformasi. Perusahaan dapat mengadakan pelatihan yang bersifat inovatif dan menyenangkan, seperti *workshop design thinking* atau sesi *brainstorming* kreatif yang memberikan ruang bagi ide-ide baru. Strategi komunikasi perubahan juga dapat disampaikan dengan pendekatan yang lebih interaktif, misalnya melalui video singkat, forum diskusi, atau *storytelling* agar

perubahan tidak terasa membosankan, tetapi justru memotivasi, dengan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan baru, karyawan yang cenderung tidak menyukai kebosanan akan lebih mudah menerima perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

3. Variabel dependen kedua dalam penelitian ini adalah variabel *turnover intention* karyawan. Berdasarkan kepada hasil tanggapan responden mengenai pernyataan untuk variabel *turnover intention* karyawan, pernyataan yang memiliki rata-rata rendah berada pada pernyataan “saya berfikir untuk berhenti dari pekerjaan saya”. Merujuk pada hasil tersebut, PT. PGE Tbk dapat memanfaatkan penguatan fleksibilitas kognitif sebagai salah satu pendekatan untuk mempertahankan karyawan. Karyawan dengan fleksibilitas kognitif yang baik cenderung mampu berpikir secara terbuka, menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan, serta mampu mengelola tekanan kerja dan tantangan secara lebih positif, dengan meningkatkan kemampuan ini melalui pelatihan adaptasi perubahan, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Dalam jangka panjang, penguatan fleksibilitas kognitif ini akan berdampak pada berkurangnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena mereka merasa lebih siap dan percaya diri menghadapi dinamika pekerjaan, oleh karena itu, selain program pengembangan karir yang terstruktur seperti pelatihan kepemimpinan, jalur promosi yang jelas, dan peluang peningkatan kompetensi, perusahaan juga perlu menanamkan budaya kerja yang suportif dan adaptif, dengan begitu PT. PGE Tbk dapat mempertahankan karyawan secara lebih menyeluruh, tidak hanya dari sisi profesional, tetapi juga dari aspek psikologis dan kognitif yang mendukung loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Taqwin, N., Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Ahmadi, B. S. M., & Zolikani, A. (2021). Evaluating the effect of cognitive flexibility on resistance to organizational change with the mediating role of organizational citizenship behavior of police officers in Mazandaran province. *Journal of Organizational Behavior*
- Ali, A., Bakhsh, M., & Zaman, K. (2019). The impact of fear of the unknown on resistance to change: A study of the banking sector in Pakistan. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 431-446. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2018-0212>
- Alishah I. (2020). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of economic and business studies*, Volume 3, Issue 1, pp. 167-192, June 2010, ISSN-1843-763X [8]
- Alkahtani H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 12; 2015, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119
- Amarantou, V., Koutoupis, A., & Koutouzis, M. (2018). Employee resistance to change: The role of organizational culture and communication. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 1-12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n3p1>
- Amjad, M. K., Butt, S. I., Kousar, R., Ahmad, R., Agha, M. H., Faping, Z., Anjum, N., & Asgher, U. (2018). Recent Research Trends in Genetic Algorithm Based Flexible Job Shop Scheduling Problems. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018. <https://doi.org/10.1155/2018/9270802>
- Aslam, H. D., Khan, M. A., & Ali, S. (2016). Understanding the resistance to change: The role of organizational culture and climate. *Journal of Business Research*, 69(9), 3442-3447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.029>

- Bandura, A. (2017). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change. *American Psychologist*, 33, 334-358.
- Bilgin, M. (2019). Developing a cognitive flexibility scale: Validity and reliability studies. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 343–353. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.3.343>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change : The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/0143773011041009>
- Brown, A., & Green, T. (2021). The Role of Young Employees in Organizational Change and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 901-917.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2016). Exploring turnover intentions among employees in the high-tech industry. *Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 119-134. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2006.10.002>
- Chaplin, J. P. (2016). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chen, G., & Huang, Y. (2021). Knowledge Transfer in Organizations: The Role of Employee Tenure. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 789-803.
- Child, J., & Smith, C. (2017). The context and process of organizational transformation—Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6), 565-593.
- Chung, S.-H., Su, Y.-F., & Su, S.-W. (2021). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.735>
- Choi, M. (2021). Employees attitude towards organizational change. *Human Resources Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Collinson, D. (2014). Strategies for managing resistance to change: The role of power in organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 28-40
- Dajani, D. R., & Uddin, L. Q. (2015). Demystifying cognitive flexibility: Implications for clinical and developmental neuroscience. *Trends in neurosciences*, 38(9), 571-578.
- Das, P., Byadwal, V., & Singh, T. (2020). Employee engagement, pay satisfaction, cognitive flexibility, compensation fairness, affective commitment and turnover intention: A comparative study of private and public sector Banks in India. *Psyber News*, 7, 7-17

- Dea, R., Marlina, R., Maharani Qodri, B., & Isa Anshori, M. (2023). Kompensasi dan Imbalan Digital: Membangun Sistem Kinerja, Bonus, dan Pendekatan Fleksibel untuk Penghargaan Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(4), 130–143. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i4.224>
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2020). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive therapy and research*, 34, 241-253
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (2019). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41
- Deng, W., Alias, S. N., & Aizuddin, A. (2023). *Antecedents of Resistance to Organizational Change : A Systematic Literature Review*. 13(2), 1099–1124
- Dunia Energi (2022). *Pertamina Garap Proyek Green Ammonia di Tiga Wilayah Kerja Panas Bumi untuk Diekspor ke Jepang*. <https://www.dunia-energi.com/pertamina-garap-proyek-green-ammonia-di-tiga-wilayah-kerja-panas-bumi-untuk-diekspor-ke-jepang/>
- Foster, R. D. (2018). Individual resistance, organizational justice, and employee commitment to planned organizational change. University of Minnesota
- Georgalis, J., Samaratunge, R., and Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: the role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, Vol. 40, pp. 89-113
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffin W & Moorhead G (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Halimah, N., Zainal, N., & Ismail, M. (2016). The influence of organizational culture on turnover intention among employees in a Malaysian public sector organization. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 1-14
- Id, K. T., Chan, Y. N., Id, X. C., Id, B. C., Ellefson, M., Fauziana, R., Feng, S., Id, N. F., Hoo, N., Hung, D., Kalaivanan, K., Langley, C., Mun, K., Id, L., Lee, L., Id, T. L., Melani, I., Melia, N., Pei, J. Y., Id, H. H. (2023). *Study protocol: How does cognitive flexibility relate to other executive functions and learning in healthy young adults?* 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286208>

- Johnson, M., & Roberts, L. (2022). The Impact of Employee Education on Innovation and Adaptability in Organizations. *International Journal of Business Management*, 15(3), 45-60.
- Ke, J., Gu, J., & Wang, D. (2023). Cognitive flexibility and employee change-oriented behavior: The mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1064243>
- Kementerian LHK (2022). Pertamina Geothermal Energy Dukung Pelestarian Lingkungan di Wilayah Operasinya. <https://kontan.co.id/news/pertamina-geothermal-energy-dukung-pelestarian-lingkungan-di-wilayah-operasinya>
- KONTAN (2024). PT Pertamina Geothermal Energy Tbk Area Ulubelu Kukuhkan Sahabat Kehati. <https://pressrelease.kontan.co.id/news/pt-pertamina-geothermal-energy-tbk-area-ulubelu-kukuhkan-sahabat-kehati>
- Perkov, D., Perkov, M., & Papić, M. (2014). Reasons for Failure of Change Implementation and Causes of Resistance To Organizational Changes in Croatian Enterprises. An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings, 1078–1097. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.wlv.ac.uk/docview/1566187249/fulltextPDF/5ADBB96D86DC4E2DPQ/1?accountid=14685>
- Maarif, M., & Kartika, R. (2014). Employee Turnover: The Flow of Employees In and Out of Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 45-60.
- Piderit, S. K. (2020). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitude toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Maltby, J., Day, L., McCutcheon, L. E., Martin, M. M., & Cayanus, J. L. (2014). Celebrity worship, cognitive flexibility, and social complexity. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1475–1482. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.02.004>
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (2018). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11, 1-9. <http://doi.org/bj6bxc>
- Martin, M., & Rubin, R. (2016). *A New Measure of Cognitive Flexibility*. May. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). Employee turnover: Causes and consequences in Nigerian banks. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(1), 1-8

- Maurer, R. (2016). The role of resistance in the change process: A study of the relationship between resistance to change and organizational effectiveness in a public sector organization. *Public Administration Review*, 56(5), 456-463
- McKay, K., Kuntz, J., & Naswall, K. (2013). Resistance To Change and Communication. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29–40. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10.092/7311>
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Miller, J., & Kearney, J. (2019). Gender and Work: The Impact of Work-Life Balance Policies on Women's Participation in STEM Fields. *Journal of Gender Studies*, 28(3), 345-360.
- Niel, G. H., & Densia, A. (2021). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006174>
- Nguyen, T., & Lee, J. (2020). The Impact of Senior Employees on New Employee Adaptation. *Human Resource Development International*, 23(1), 45-60.
- Oreg, S. (2013). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693. <http://doi.org/c8h>
- Oreg, S. (2016). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101. <http://doi.org/c8j>
- Polat, S., Hamit, C., & Yildirim, N. (2022). Multiple Mediation Role of Emotion Management and Burnout on the Relationship between Cognitive Flexibility and Turnover Intention among Clinical Nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 15(3), 1990
- Pertamina (2023). *Annual Report 2023 PT Pertamina Geothermal Energy*. Jakarta: PT Pertamina Geothermal Energy.
- Pertamina (2023). *Pertamina Geothermal Energy Targetkan Peningkatan Kapasitas Energi Panas Bumi Jadi 1 GW*. <https://www.pertamina.com/en/news-room/news-release/pertamina-geothermal-energy-targetkan-peningkatan-kapasitas-energi-panas-bumi-jadi-1-gw>

- Pertamina (2024). *PT Pertamina Geothermal Energy Tbk Umumkan Jajaran Pengurus Perseroan Baru pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) Tahun Buku 2023*. <https://www.pertamina.com/id/news-room/news-release/pt-pertamina-geothermal-energy-tbk-umumkan-jajaran-pengurus-perseroan-baru-pada-rapat-umum-pemegang-saham-tahunan-rupst-tahun-buku-2023>
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational Behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business*
- Smith, L., Johnson, R., & Lee, A. (2020). The Masculine Culture in STEM: Barriers to Women's Advancement. *International Journal of Gender and Science*, 8(2), 123-140.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Sternberg, R. J. (2018). *Cognitive psychology* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth
- Sudaryono. (2021). *Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan mixed method* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, R. (2018). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Szabla, D. B. (2017). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 525-558. <http://doi.org/c8n>
- Tamunomiebi, M., & Akpan, E. (2021). Organizational change and the imperatives of managing employee resistance: A conceptual review. *Journal of Strategic Management*, 6(1), 18-32

- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Khairunnisa, Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian, Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Widya, N., & Rogayah. (2023). *Metodologi Penelitian* (1st ed.). Pangkal Pinang: CV Science Techno Direct
- Williams, R., & Thompson, J. (2021). The Impact of Role Diversity on Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 124, 567-576.
- Yildiz M & Eldeleklioglu J. (2021) The Relationship between decision-making and intolerance to uncertainty, cognitive flexibility and happiness. *Eurasian Journal of Educational Research* 91: 39-60.
- Zainol, Z. (2021). The Impact of COVID- 19 Pandemic on Firms ' Profitability and Leverage : Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *13*(4), 712–718
- Zimmerman, R. D. (2018). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309-348. <http://doi.org/c8>