



Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)

Journal homepage: ejournal.widyamataaram.ac.id/index.php/j-mae



Analisis faktor resistensi karyawan terhadap penggunaan *HRIS* menggunakan *innovation resistance theory*

^{1*}Ketut Ayu Anggi Pradnyaswari, ²Adrian Wijanarko

^{1,2}Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

*e-mail korespondensi: ketut.anggi@students.paramadina.ac.id

Article Info	Abstract
<p>Keywords: Human Resource Information System (HRIS), Innovation Resistance Theory (IRT), employee resistance, technology adoption.</p>	<p><i>This study examines how factors within Innovation Resistance Theory (IRT)—namely usage barrier, value barrier, risk barrier, tradition barrier, and image barrier—affect employee resistance to the use of Human Resource Information System (HRIS) in companies located in Jakarta. Research discussing employee resistance toward HRIS implementation using the IRT framework remains limited in the Indonesian context. A quantitative approach was employed using a survey method, with data collected from 200 employees who have experience using HRIS through purposive sampling. The data were gathered using a Likert-scale questionnaire and analyzed through multiple linear regression with the help of SPSS software. The findings reveal that all five factors significantly contribute to employee resistance. Among them, risk barrier emerges as the most influential factor, indicating that concerns related to data security and system uncertainty play a central role in shaping employees’ reluctance to adopt HRIS. These results suggest that organization need to place greater emphasis on building trust and ensuring system reliability when implementing new technologies. This study contributes to the development of IRT application in the context of HRIS usage. Overall, this study provides both theoretical and practical contribution by enriching the discussion on innovation resistance and offering insights for organizations in effectively managing employee resistance to support successful HRIS implementation.</i></p>

Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: Human Resource Information System (HRIS), Innovation Resistance Theory (IRT), resistensi karyawan, adopsi teknologi.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan sebagai analisis pengaruh faktor-faktor dalam <i>Innovation Resistance Theory (IRT)</i>, yaitu <i>usage barrier</i>, <i>value barrier</i>, <i>risk barrier</i>, <i>tradition barrier</i>, dan <i>image barrier</i> terhadap resistensi karyawan dalam penggunaan <i>Human Resource Information System (HRIS)</i> pada perusahaan di Jakarta. Kajian mengenai resistensi karyawan terhadap implementasi HRIS menggunakan kerangka IRT masih terbatas di Indonesia. Peneliti menetapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dan teknik <i>purposive sampling</i>, dengan jumlah responden berjumlah 200 karyawan yang telah menggunakan HRIS. Data diperoleh melalui kuesioner skala <i>Likert</i> 1–5 yang tersusun atas penelitian terdahulu, kemudian melakukan analisis melalui regresi linear berganda dan <i>software</i> SPSS. Hasilnya yaitu seluruh variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi karyawan. <i>Risk barrier</i> mendominasi variabel penelitian, dimana persepsi risiko, khususnya terkait keamanan data dan ketidakpastian sistem, menjadi faktor utama yang memengaruhi resistensi terhadap HRIS. Temuan ini menegaskan pentingnya perhatian organisasi terhadap aspek kepercayaan dan keamanan sistem dalam proses implementasi teknologi. Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan penerapan IRT pada konteks penggunaan HRIS. Melalui penelitian ini diharapkan akan muncul wawasan baru yang melengkapi kajian resistensi inovasi. Secara praktis, hasilnya dapat dijadikan pedoman bagi organisasi untuk memitigasi penolakan karyawan demi kelancaran integrasi sistem HRIS.</p>



1. PENDAHULUAN

Transformasi digital pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu kebutuhan strategis bagi organisasi modern. Berbagai perusahaan telah beralih dari proses administratif manual menuju sistem digital untuk meningkatkan efisiensi, akurasi data, dan transparansi proses kerja. Salah satu bentuk dari transformasi tersebut yaitu pengadopsian *Human Resource Information System* (HRIS), yang berfungsi mengotomatisasi proses seperti absensi, penggajian, pengajuan cuti, serta manajemen data karyawan. Studi terbaru menunjukkan bahwa HRIS mampu meningkatkan efisiensi administrasi SDM, akurasi data, serta mempercepat proses kerja dibandingkan metode manual (Giovany & Almigo, 2026).

Namun, keberhasilan implementasi HRIS tidak hanya terwujud karena dipengaruhi oleh kualitas sistem informasi, kesiapan pengguna, dukungan manajemen, serta budaya organisasi. Selain itu, hambatan implementasi HRIS sering kali bukan semata disebabkan oleh kegagalan teknologi, tetapi juga oleh resistensi karyawan terhadap perubahan digital (Khodir & Izzati, 2025; Siagian et al., 2025). Berbagai penelitian menunjukkan, resistensi pada teknologi bukanlah sekadar penolakan, tetapi merupakan tanggapan alami dari adanya ancaman, ketidakpastian pada peran serta komunikasi yang kurang jelas (Afrina et al., 2026). Misalnya, temuan *HR Technology Insights* tahun 2024 menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja merasa cemas terhadap dampak otomasi, sehingga menjelaskan, keberhasilan transformasi digital tidak bergantung pada teknologi saja, namun kesiapan psikologis penggunaannya. Selain itu, Siagian et al. (2025) menjelaskan bahwa banyak transformasi digital gagal akibat ketidaksiapan sumber daya manusia, di mana sekitar 70% kegagalan bukan disebabkan oleh teknologi, melainkan oleh rendahnya kesiapan karyawan dalam mengadopsi perubahan. Kondisi ini sering terjadi karena organisasi terlalu berfokus pada teknologi dan kurang memperhatikan aspek manusia, seperti komunikasi, pelatihan, dan keterlibatan karyawan, sehingga menghambat penerimaan perubahan di lapangan.

Dalam kajian akademik, banyak penelitian mengenai adopsi teknologi masih berfokus pada faktor pendorong penerimaan dengan menggunakan teori TAM, UTAUT, atau TRI. Namun, teori-teori tersebut belum memberikan penjelasan mendalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan penolakan terhadap inovasi. Misalnya, temuan dari Widayoko et al. (2026) yang menerapkan TAM serta UTAUT menjelaskan faktor penerimaan teknologi seperti kegunaan, kemudahan, dan pengaruh sosial. Namun, kedua model ini masih berfokus pada adopsi dan belum mampu menjelaskan resistensi pengguna. Selain itu, berdasarkan penelitian oleh Nurjanah & Herliana (2026), menjelaskan bahwa kombinasi TRI dan model adopsi teknologi menekankan kesiapan pengguna sebagai faktor utama dalam adopsi. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap belum mampu mengidentifikasi secara mendalam penyebab resistensi terhadap inovasi. Meskipun berbagai penelitian telah membahas adopsi teknologi dalam organisasi, kajian yang secara khusus menyoroti resistensi karyawan terhadap implementasi HRIS menggunakan perspektif *Innovation Resistance Theory* (IRT) masih relatif terbatas, khususnya pada konteks perusahaan di Indonesia. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami faktor-faktor yang mendorong penolakan karyawan terhadap penggunaan HRIS.

Dalam konteks ini, *Innovation Resistance Theory* (IRT) dikemukakan Ram & Sheth (1989) menjadi relevan karena teori ini secara khusus menjelaskan hambatan inovasi, yakni *tradition barrier*, *usage barrier*, *risk barrier*, *value barrier*, serta *image barrier*. Studi-studi terbaru juga menunjukkan bahwa IRT efektif digunakan untuk memahami penolakan terhadap berbagai inovasi digital (Kaur et al., 2020; Musyaffi et al., 2022). Berbeda dengan TAM, UTAUT, maupun TRI yang lebih menekankan faktor penerimaan dan kesiapan penggunaan teknologi, IRT berfokus pada alasan individu menolak atau menahan penggunaan inovasi. Oleh karena itu, IRT dinilai lebih sesuai untuk menjelaskan fenomena resistensi karyawan terhadap HRIS karena teori ini mampu mengidentifikasi hambatan psikologis maupun fungsional yang muncul selama proses implementasi teknologi.

Penggunaan IRT dalam penelitian mengenai resistensi terhadap HRIS masih relatif terbatas, khususnya di Indonesia. Padahal, karakteristik hambatan dalam IRT memiliki relevansi yang kuat dengan fenomena resistensi HRIS yang terjadi di lapangan. Kondisi tersebut juga relevan bagi perusahaan di Jakarta, di mana digitalisasi proses SDM menjadi semakin penting untuk mendukung efisiensi operasional dan daya saing organisasi. Berbagai perusahaan di Jakarta telah mulai atau sedang mempertimbangkan penerapan HRIS sebagai bagian dari transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun HRIS semakin banyak diperkenalkan di lingkungan perusahaan, sampai sekarang penelitian ini dinilai terbatas dalam mengkaji tingkat penerimaan, hambatan, maupun bentuk resistensi karyawan terhadap implementasi HRIS pada konteks perusahaan-perusahaan di Jakarta. Hal ini penting karena keberhasilan sistem digital sangat bergantung pada kesiapan dan penerimaan pengguna, bukan hanya kualitas teknologinya.

Merujuk pada uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) apa saja hambatan dalam *Innovation Resistance Theory* (IRT) yang memengaruhi resistensi karyawan terhadap HRIS di perusahaan-perusahaan di Jakarta, dan (2) hambatan IRT manakah yang paling dominan memengaruhi resistensi karyawan terhadap HRIS. Tujuan penelitian ini untuk (1) melakukan analisis pengaruh hambatan-hambatan IRT terhadap resistensi karyawan dalam penggunaan HRIS di perusahaan-perusahaan di Jakarta, serta (2) mengidentifikasi hambatan yang paling dominan dalam memengaruhi resistensi tersebut.

2. KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Innovation Resistance Theory (IRT)

Model yang digunakan oleh peneliti yaitu *Innovation Resistance Theory* (IRT) yang dikembangkan Ram & Sheth (1989), dimana berarti resistensi terhadap inovasi timbul ketika individu merasakan adanya hambatan atau ketidakselarasan antara inovasi dengan kebutuhan, kebiasaan, serta persepsi mereka (Ram & Sheth, 1989). Teori ini menekankan bahwa resistensi merupakan respons yang wajar dan rasional terhadap perubahan, terutama ketika inovasi dianggap mengganggu rutinitas atau menimbulkan ketidakpastian. IRT menjelaskan bahwa resistensi tidak hanya terjadi karena keterbatasan inovasi, tetapi juga disebabkan oleh penilaian subjektif pengguna terhadap manfaat, risiko, dan kesesuaian inovasi tersebut dalam kehidupan atau pekerjaannya. Struktur teorinya kemudian

dikembangkan menjadi lima dimensi utama yang digunakan untuk menjelaskan sumber resistensi tersebut.

IRT telah banyak digunakan dalam penelitian terbaru untuk memahami bagaimana individu merespons inovasi digital. Temuan dari [Kaur et al. \(2020\)](#) memaparkan sikap konservatif, rendahnya manfaat yang dirasa, adanya partisipasi pada proses yang dinilai kurang, ketidakpastian, kurang optimalnya distribusi sumber daya, perubahan, minimnya dukungan organisasi, serta rendahnya kualitas teknis menjadi faktor penting yang mendorong penolakan inovasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa resistensi pengguna tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknologi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan kebiasaan kerja yang melekat pada individu. Dengan demikian, resistensi terhadap inovasi perlu dipahami sebagai proses multidimensional yang melibatkan persepsi, pengalaman, dan kesiapan pengguna dalam menghadapi perubahan digital.

Model adopsi teknologi seperti TAM dan UTAUT biasa diterapkan sebagai faktor yang mendorong penerimaan pengguna terhadap teknologi baru. Namun, kedua model tersebut cenderung lebih menekankan aspek penerimaan (*acceptance*) dan belum sepenuhnya mampu menjelaskan alasan di balik resistensi atau penolakan pengguna terhadap inovasi. Model tersebut cenderung mengasumsikan bahwa pengguna akan menerima teknologi ketika manfaat yang dirasakan lebih besar dibanding hambatan yang dihadapi. Oleh karena itu, teori IRT yang dijabarkan [Ram & Sheth \(1989\)](#) memandang resistensi sebagai respons yang wajar dan rasional terhadap perubahan, terutama ketika inovasi mengganggu kebiasaan kerja, menimbulkan risiko, atau tidak memberikan manfaat yang jelas bagi pengguna. Berbeda dengan TAM dan UTAUT yang cenderung menjelaskan alasan pengguna menerima teknologi, IRT lebih menekankan pada faktor-faktor yang memicu penolakan maupun keraguan pengguna terhadap inovasi. Dengan demikian, IRT dinilai lebih sesuai untuk mengkaji resistensi karyawan terhadap implementasi HRIS karena mampu menjelaskan hambatan psikologis serta kendala fungsional yang muncul selama proses penggunaan teknologi di lingkungan kerja.

Pada konteks implementasi HRIS, resistensi karyawan dapat muncul akibat perubahan prosedur kerja, tuntutan kemampuan digital, serta kekhawatiran terhadap keandalan dan keamanan sistem. IRT menjelaskan resistensi tersebut melalui lima dimensi utama, yaitu *tradition barrier*, *usage barrier*, *risk barrier*, *value barrier*, dan *image barrier*. Kelima dimensi tersebut menjelaskan kerangka secara komprehensif sebagai pemahaman resistensi karyawan terhadap adopsi HRIS di lingkungan organisasi.

Dengan menggunakan IRT, penelitian ini dapat memahami resistensi karyawan terhadap HRIS secara lebih menyeluruh, tidak hanya dari sisi penerimaan teknologi, melainkan juga mencakup sudut pandang hambatan psikologis dan kebiasaan kerja yang memengaruhi proses adopsi HRIS pada perusahaan-perusahaan di Jakarta.

Human Resource Information System (HRIS)

Human Resource Information System (HRIS) yaitu sistem terintegrasi yang diterapkan dalam pengelolaan data, administrasi, serta proses manajemen SDM secara digital. HRIS dirancang untuk mendukung fungsi organisasi mulai dari penggajian, absensi, penilaian kinerja, hingga pelaporan dan analitik. Dalam penelitian terbaru, penerapan HRIS terbukti

membantu organisasi mengotomatisasi tugas-tugas administratif, meningkatkan efisiensi, serta mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data (Maisharah et al., 2023). Dalam konteks organisasi modern, HRIS berperan strategis pada peningkatan efektivitas pengelolaan SDM serta daya saing organisasi. Melalui pengelolaan data yang terpusat, dan *real-time*, HRIS mendukung efisiensi operasional, mengurangi kesalahan administrasi, serta meningkatkan kualitas pemantauan kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data (Agrawal & Parmar, 2020; Muchsinati & Ardiansyah, 2023).

Muchsinati & Ardiansyah (2023) menemukan bahwa penerapan HRIS mampu mengurangi beban administratif, mempercepat pemrosesan data, serta meningkatkan akurasi informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Digitalisasi proses SDM ini mendukung efektivitas organisasi dan memungkinkan praktik manajemen berbasis data yang sistematis. Pemanfaatan HRIS dalam organisasi memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas informasi yang dihasilkan, sehingga mendukung proses mengambil keputusan secara akurat dan cepat (Muchsinati & Ardiansyah, 2023). HRIS juga membantu mengurangi beban administratif serta mempercepat pemrosesan data dalam aktivitas manajemen SDM sehari-hari (Maisharah et al., 2023).

Namun, implementasi HRIS tidak terlepas dari berbagai hambatan. Variabel yang meliputi kualitas sistem dan informasi, kesiapan pengguna, dukungan manajemen, dan kebudayaan organisasi bisa berpengaruh pada efektivitas HRIS (Davarpanah & Mohamed, 2020; Hazim et al., 2024). Dengan demikian, kesuksesan penerapan HRIS tidak ditentukan dari aspek teknologi, namun kesiapan organisasi dan penerimaan pengguna juga bisa menjadi pengaruhnya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor teknis dan non-teknis menjadi penting untuk memastikan pemanfaatan HRIS berjalan optimal dan memberikan nilai strategis bagi organisasi.

Faktor Keberhasilan Implementasi HRIS

Berbagai penelitian menjelaskan, keberhasilan penerapan HRIS dipengaruhi oleh faktor teknis dan organisasi, seperti kualitas sistem, dukungan manajemen, kesiapan organisasi, serta penerimaan pengguna (Khodir & Izzati, 2025). Kualitas sistem, informasi, dan layanan HRIS juga terbukti memengaruhi kepuasan pengguna serta manfaatnya (Davarpanah & Mohamed, 2020; Duangekanong, 2020). Pendekatan adopsi teknologi misalnya *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) banyak diterapkan sebagai penjelasan faktor yang mendorong penerimaan HRIS melalui ekspektasi usaha, ekspektasi kinerja, dan pengaruh sosial (Hazim et al., 2024; Srivastava & Bajaj, 2022). Tetapi, pendekatan tersebut cenderung menekankan aspek penerimaan, sehingga belum sepenuhnya menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan penolakan atau resistensi pengguna terhadap HRIS. Oleh karena itu, perspektif *Innovation Resistance Theory* (IRT) diperlukan untuk memahami hambatan adopsi HRIS secara lebih komprehensif.

Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Penelitian

Penelitian ini dikembangkan berdasarkan kerangka IRT menjelaskan bahwa resistensi pada inovasi tidak mendapat pengaruh dari karakteristik teknologi saja, namun bisa

dipengaruhi dari persepsi pengguna pada adanya hambatan proses adopsi. Pada cakupan implementasi HRIS, resistensi karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yakni *tradition barrier*, *value barrier*, *usage barrier*, *risk barrier*, serta *image barrier*. Kelima hambatan tersebut menggambarkan berbagai bentuk kendala yang dapat memengaruhi penerimaan karyawan terhadap penggunaan HRIS, baik yang berkaitan dengan penggunaan sistem maupun persepsi pengguna terhadap perubahan teknologi. Sebagai implikasinya, penelitian ini memiliki tujuan sebagai upaya menguji pengaruh masing-masing faktor terhadap resistensi karyawan, yang selanjutnya dirumuskan dalam hipotesis penelitian sebagai berikut.

Usage Barrier muncul ketika inovasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang sulit digunakan atau membutuhkan upaya tambahan untuk dipelajari. [Chen et al. \(2022\)](#) menjelaskan bahwa *usage barrier* menjadi salah satu penyebab utama resistensi, yang muncul saat inovasi baru tidak sejalan dengan rutinitas, kebiasaan, serta pengalaman yang sudah terbentuk sebelumnya. Resistensi terjadi apabila inovasi memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, memerlukan keterampilan baru, atau menuntut perubahan pada prosedur yang telah terbiasa dilakukan. [Talwar et al. \(2020\)](#) menjelaskan bahwa persepsi terhadap kompleksitas dan rendahnya kemudahan penggunaan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi munculnya resistensi pada tahap awal adopsi inovasi digital. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *usage barrier* berpengaruh signifikan terhadap resistensi inovasi. Semakin tinggi tingkat kompleksitas dan kesulitan penggunaan suatu sistem, semakin besar kecenderungan pengguna untuk menolak atau menunda penggunaan teknologi tersebut ([Talwar et al., 2020](#)). Temuan ini mendapat dukungan dari temuan [Hossain \(2023\)](#) dimana menunjukkan *usage barrier* berpengaruh signifikan pada resistensi inovasi dalam konteks *e-tourism*. Dalam penelitian tersebut, penggunaan *e-tourism* seperti *e-ticketing*, pemesanan online, dan transaksi digital dinilai dapat menantang kebiasaan wisatawan yang masih terbiasa dengan cara tradisional, sehingga memunculkan resistensi terhadap sistem baru. Hal ini memperkuat argumen bahwa semakin tinggi persepsi kesulitan penggunaan suatu inovasi, semakin besar pula kecenderungan pengguna untuk menolak atau menunda penggunaan teknologi tersebut.

H₁: *Usage barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi karyawan dalam implementasi HRIS

Value Barrier timbul ketika pengguna menilai bahwa manfaat yang ditawarkan inovasi tidak seimbang pada usaha, waktu, juga biaya yang diperlukan untuk mengadopsinya. Kemudian, [Chen et al. \(2022\)](#) dan [Xue et al. \(2024\)](#) memaparkan, dimana ketika suatu inovasi tidak menawarkan manfaat yang lebih baik daripada pilihan yang telah ada, pengguna cenderung tidak termotivasi untuk beralih atau menerima perubahan tersebut. [Kaur et al. \(2020\)](#) menjelaskan, persepsi nilai yang rendah mendorong individu mempertahankan cara lama yang dianggap lebih efisien atau lebih menguntungkan. Resistensi ada saat pengguna tidak mengetahui kelebihan yang pasti atau perbedaan signifikan antara inovasi dan praktik sebelumnya. Dalam konteks HRIS, *value barrier* dapat terjadi ketika karyawan merasa bahwa sistem tidak memberikan manfaat yang nyata terhadap efektivitas maupun kemudahan pekerjaan sehari-hari. Akibatnya, karyawan

cenderung mempertahankan metode kerja sebelumnya yang dianggap lebih praktis dan familiar Kaur et al. (2020). Penelitian terdahulu menjelaskan, *value barrier* mempengaruhi resistensi inovasi. Pengguna cenderung mempertahankan metode lama ketika inovasi tidak bermanfaat daripada cara yang telah digunakan sebelumnya. Temuan dari Firman et al., 2025 memaparkan, *value barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi inovasi dalam adopsi digital *twin* di industri. Hal ini berkaitan dengan tingginya investasi yang dibutuhkan dalam penerapan teknologi, seperti biaya infrastruktur TI, konektivitas, kualitas data, keamanan data, serta standardisasi model. Temuan ini memperkuat argumen bahwa ketika pengguna atau organisasi menilai manfaat inovasi tidak sebanding dengan biaya, usaha, dan sumber daya yang dikeluarkan, maka resistensi terhadap inovasi cenderung meningkat.

H₂: *Value barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi karyawan dalam implementasi HRIS

Risk Barrier berkaitan dengan persepsi risiko yang menyertai penggunaan inovasi, seperti ketidakpastian hasil, potensi kesalahan sistem, kekhawatiran atas kerentanan data, serta dampak negatif lain yang mungkin terjadi. Chen et al. (2022) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya, setiap perubahan selalu disertai dengan ketidakpastian yang dapat menimbulkan berbagai risiko yang tidak terduga bagi pengguna dan risiko tersebut dapat berupa risiko fisik, ekonomi, fungsional, maupun sosial. Talwar et al. (2020) mengidentifikasi risiko sebagai salah satu prediktor paling kuat dari resistensi inovasi karena pengguna cenderung menghindari teknologi yang dinilai berisiko secara fungsional finansial, psikologis, maupun sosial. Besarnya risiko yang ada, maka seseorang akan semakin tinggi melakukan penolakan pada inovasi yang diberikan. Penelitian sebelumnya dari Hossain (2023) menunjukkan bahwa *risk barrier* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap resistensi dalam adopsi *e-tourism*. Dalam penelitian tersebut, responden banyak menilai risiko yang berkaitan dengan keuangan, privasi, dan keamanan penggunaan teknologi *e-tourism*. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika pengguna merasa suatu teknologi berpotensi menimbulkan kerugian atau ketidakamanan, maka resistensi terhadap teknologi tersebut cenderung meningkat

H₃: *Risk barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi karyawan dalam implementasi HRIS

Tradition Barrier timbul saat inovasi menentang kebiasaan, rutinitas, atau norma yang sudah mengakar dalam lingkungan pengguna. *Tradition barrier* menggambarkan resistensi yang timbul saat inovasi tidak sejalan pada kebudayaan dan kebiasaan pengguna. Ketika harus meninggalkan cara yang sudah terbiasa, pengguna cenderung merasa enggan untuk beralih ke ide atau produk baru (Chen et al., 2022). Resistensi terjadi karena inovasi menuntut perubahan perilaku, proses kerja, atau cara berpikir yang sudah terbentuk sebelumnya. Temuan dari (Hossain, 2023) menjelaskan *tradition barrier* mempengaruhi resistensi inovasi dalam konteks *e-tourism*. Dalam konteks tersebut, *e-tourism* dianggap menantang kebiasaan wisatawan yang sebelumnya terbiasa menggunakan metode konvensional, seperti pemesanan tiket secara offline dan transaksi tunai. Perubahan menuju *e-ticketing* dan transaksi digital membuat sebagian pengguna merasa tidak nyaman karena

bertentangan dengan perilaku wisata yang sudah biasa dilakukan. Ketidaksesuaian antara inovasi dengan kebiasaan atau rutinitas pengguna mendorong individu untuk tetap menggunakan cara lama dan menghambat proses adopsi teknologi (Almaiah et al., 2023). Dalam konteks HRIS, *tradition barrier* dapat muncul ketika karyawan sudah terbiasa dengan cara kerja lama, seperti pengajuan cuti manual, pencatatan absensi konvensional, atau komunikasi langsung dengan bagian HR. Ketika HRIS mengubah proses tersebut menjadi sistem digital, sebagian karyawan dapat merasa kurang nyaman dan cenderung mempertahankan metode kerja sebelumnya.

H4: *Tradition barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi karyawan dalam implementasi HRIS.

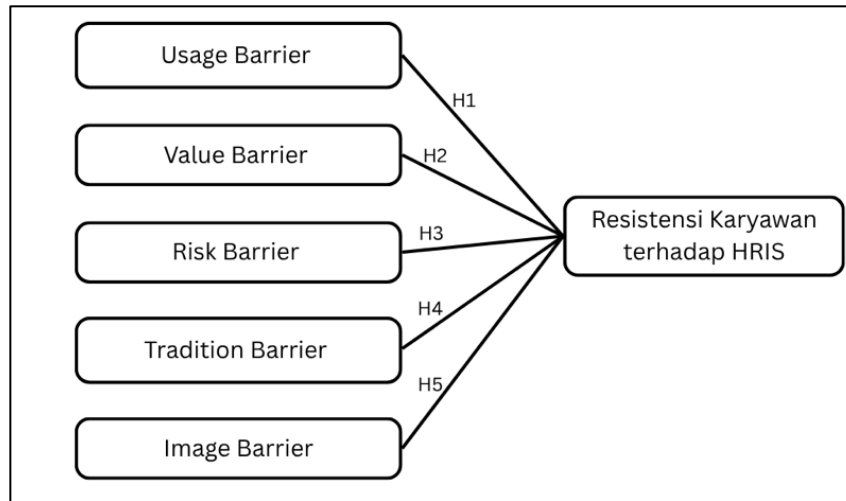
Image Barrier berhubungan dengan persepsi negatif atau citra buruk yang melekat pada inovasi. Xue et al. (2024) juga menjelaskan bahwa *image barrier* muncul ketika suatu inovasi dipersepsikan memiliki citra negatif, baik karena berasal dari industri tertentu maupun dari negara asalnya. Hambatan ini muncul ketika inovasi dianggap tidak relevan, terlalu kompleks, atau memiliki reputasi yang kurang baik. Talwar et al. (2020) menjelaskan bahwa citra negatif terhadap teknologi dapat menurunkan minat pengguna untuk mencoba atau mengadopsi inovasi, meskipun teknologi tersebut memiliki manfaat yang potensial. Dalam konteks HRIS, *image barrier* dapat muncul ketika karyawan memandang sistem sebagai alat yang rumit, tidak ramah pengguna, atau tidak sesuai dengan identitas dan budaya organisasi. Penelitian sebelumnya dari Chin & Chiew (2024) menunjukkan bahwa *image barrier* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap resistensi penggunaan *metaverse shopping platforms*. Dalam penelitian tersebut, *image barrier* dipahami sebagai hambatan yang dapat membentuk citra negatif terhadap platform, sehingga menurunkan niat pengguna untuk menggunakannya. Persepsi negatif tersebut dapat terbentuk dari pengalaman buruk, ulasan negatif, maupun pendapat tidak menguntungkan yang didengar oleh pengguna. Temuan ini juga sejalan dengan Kaur et al. (2022) yang menemukan bahwa *image barrier* memiliki hubungan kuat dengan niat penggunaan pada konteks *mobile payment solutions*. Dengan demikian, semakin negatif citra yang melekat pada suatu inovasi, semakin besar kemungkinan pengguna menunjukkan resistensi terhadap inovasi tersebut.

H5: *Image barrier* berpengaruh positif terhadap resistensi karyawan pada implementasi HRIS.

3. METODE PENELITIAN

Temuan ini menerapkan pendekatan kuantitatif sebagai identifikasi berbagai bentuk resistensi yang muncul dalam proses adopsi HRIS yang baru diimplementasikan di perusahaan-perusahaan di Jakarta. Metode survei digunakan karena memberikan kemungkinan pengumpulan data secara terstruktur dan terukur dari responden yang telah berinteraksi langsung dengan sistem tersebut. Penelitian ini berlandaskan IRT dengan lima dimensi, yakni *usage barrier*, *risk barrier*, *value barrier*, *tradition barrier*, serta *image barrier*. Kelima dimensi tersebut diterapkan sebagai penjelasan faktor yang memengaruhi munculnya resistensi atas inovasi teknologi, khususnya dalam konteks penggunaan HRIS oleh karyawan. Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha menjelaskan secara detail terkait

persepsi, pengalaman, dan konteks organisasi yang mempengaruhi resistensi karyawan terhadap penggunaan HRIS sebagai bagian dari transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Objek penelitian yaitu pegawai yang bekerja pada perusahaan di Jakarta yang telah diperkenalkan atau diwajibkan menggunakan sistem HRIS dalam aktivitas administrasi SDM. Metode survei diterapkan sebagai pengumpulan data dengan kuesioner terstruktur yang didistribusikan daring melalui platform survei digital (*Google Forms*). Teknik *purposive sampling* dimaksudkan untuk memastikan bahwa responden mempunyai pengalaman yang sesuai terhadap penggunaan sistem. Pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dilakukan melalui penetapan kriteria khusus yang sejalan dengan arah penelitian, dengan maksud menjangkau data yang paling relevan dengan kebutuhan analisis (Memon et al., 2025). Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah menggunakan HRIS dalam aktivitas sehari-hari dengan pengalaman penggunaan yang bervariasi, yaitu kurang dari 6 bulan, 6-12 bulan, 1-2 tahun, hingga lebih dari 2 tahun. Variasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengalaman dan respons karyawan terhadap penggunaan sistem HRIS.

Jumlah sampel penelitian ditentukan menggunakan pendekatan *rule of thumb*, yaitu minimal 10-20 kali jumlah variabel independen. Dengan lima variabel independen yang digunakan maka jumlah sampel yang disarankan berada pada kisaran 50-100 responden. Sampel ditentukan sesuai pedoman analisis multivariat yang menyarankan rasio minimal 5-10 responden per indikator atau variabel agar hasil analisis lebih stabil dan representatif (Hair et al., 2019). Untuk meningkatkan keandalan hasil penelitian dalam konteks multi-perusahaan, penelitian ini menargetkan pengumpulan data dari minimal 200 responden. Kuesioner diterapkan melalui Skala *Likert* lima poin dan berisi pernyataan yang menggali persepsi responden mengenai kemudahan penggunaan HRIS, manfaat yang dirasakan, potensi risiko, kebiasaan kerja sebelumnya, serta kesesuaian individu dengan penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Data yang didapatkan akan dianalisis melalui berbagai teknik statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh setiap dimensi IRT terhadap resistensi karyawan dalam penggunaan HRIS, serta untuk mengidentifikasi dimensi yang paling dominan memengaruhi resistensi tersebut. Penggunaan regresi linear berganda sesuai dikarenakan penelitian melibatkan lebih dari satu variabel independen atas satu variabel dependen (Halif et al., 2025). Pertama, peneliti menerapkan uji asumsi klasik regresi yaitu normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, serta autokorelasi sebagai kepastian model regresi memenuhi asumsi statistik dan menghasilkan estimasi yang tidak bias (Hutagaol, 2025).

Selanjutnya, pengaruh tiap dimensi terhadap resistensi dianalisis melalui koefisien regresi, nilai t-statistik, dan *p-value* sebagai penilaian kekuatan dan signifikansi hubungan. Penggunaan koefisien regresi, uji t-statistik, dan *p-value* dalam analisis regresi linear berganda dinilai sebagai pendekatan umum dalam pengujian pengaruh parsial tiap variabel bebas atas variabel terikat secara statistik (Ghozali, 2021). Pendekatan ini memungkinkan penelitian memberikan pemahaman yang jelas dan kuantitatif mengenai kontribusi masing-masing faktor IRT terhadap resistensi karyawan secara realistis dan aplikatif.

Penelitian ini menggunakan data *self-report* yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas karena responden memberikan jawaban berdasarkan persepsi pribadi (Gao et al., 2021). Selain itu, karena pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu yang sama, terdapat potensi terjadinya *common method bias* yang dapat memengaruhi validitas hubungan antarvariabel (Podsakoff et al., 2024). Untuk meminimalkan potensi bias tersebut, instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari penelitian terdahulu yang telah teruji serta menjaga anonimitas reponden selama proses pengisian responden.

Pertimbangan etis dijaga sepanjang proses penelitian dengan memastikan bahwa partisipasi bersifat sukarela, kerahasiaan identitas responden terjaga, dan data hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Pendekatan metodologi ini memberikan dasar yang komprehensif untuk memahami interaksi antara faktor psikologis, kebiasaan kerja, dan persepsi teknologi yang berperan dalam membentuk resistensi terhadap penerapan HRIS di lingkungan organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Setelah melakukan distribusi kuesioner kepada responden berdasarkan kriteria penelitian, didapatkan sebanyak 200 responden yang selanjutnya dianalisis secara kuantitatif untuk menggambarkan karakteristik responden. Berdasarkan informasi yang terhimpun, dapat diuraikan bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki sejumlah 108 orang (54%) dari total responden. Responden juga didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 4-6 tahun (46%). Berdasarkan jenis industri, mayoritas berasal dari sektor keuangan/perbankan sebanyak 38 orang (19%). Dari sisi jabatan, didominasi oleh staf sebanyak 78 orang (39%). Sementara itu, berdasarkan lama penggunaan HRIS, mayoritas responden telah menggunakan HRIS selama 1-2 tahun serta di atas 2 tahun, masing-masing terdapat 55 orang (27,5%).

Tabel 1. Data Partisipan Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	108	54%
	Perempuan	92	46%
Lama Bekerja	< 1 tahun	7	3,5%
	1-3 tahun	41	20,5%
	4-6 tahun	92	46%
	7-10 tahun	52	26%
	>10 tahun	8	4%
Industri	Keuangan/Perbankan	38	19%
	Jasa	36	18%
	Kesehatan	34	17%
	Pendidikan	33	16,5%
	Teknologi/ IT	32	16%
	Manufaktur	27	13,5%
Jabatan	Staf	78	39%
	Manajer	72	36%
	Supervisor	22	11%
	Senior Manager/ Kepala Unit	14	7%
	HR/ SDM	14	7%
Lama Penggunaan HRIS	< 6 bulan	44	22%
	6-12 bulan	46	23%
	1-2 tahun	55	27,5%
	>2 tahun	55	27,5%

Sumber: data responden diolah penulis

Validitas dan Reliabilitas

Setelah memaparkan data demografi responden, penelitian beralih pada uji kualitas instrumen. Langkah tersebut bermaksud memvalidasi keandalan dan ketepatan alat ukur, guna memastikan setiap variabel diteliti melalui pengukuran yang konsisten dan akurat. Sesuai pada hasil yang diperoleh, semua item pernyataan pada penelitian ini dinilai valid karena memiliki skor sig. <0,05. Ini berarti pertanyaan yang ada pada kuesioner bisa merepresentasikan variabel yang diukur dengan baik. Dengan kata lain, indikator pada variabel *usage barrier*, *risk barrier*, *value barrier*, *image barrier*, *tradition barrier*, serta resistensi karyawan dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Reliability Statistic	
Cronbach's Alpha	N of Items
.988	36

Sumber: hasil pengujian SPSS

Sesudah semua item pernyataan dinilai valid, pengujian dilakukan dengan uji reliabilitas guna memvalidasi apakah instrumen penelitian mempunyai tingkat konsistensi

internal yang sesuai pada pengukuran konstruk yang diteliti. Kemudian, hasil uji reliabilitas menjelaskan *Cronbach's Alpha* senilai 0,988 dari total 36 item pernyataan. Nilai ini jauh melebihi syarat batasan minimum, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian mempunyai konsistensi yang sangat tinggi. Artinya, jawaban yang diberikan responden cenderung stabil dan dapat dipercaya.

Selain itu, seluruh data responden sebanyak 200 dapat digunakan dalam penelitian tanpa adanya data yang dikeluarkan, sehingga data yang diterapkan sudah lengkap dan layak untuk dilakukan analisis lanjutan. Secara keseluruhan, hasil uji validitas dan reliabilitas ini tidak hanya menunjukkan kelayakan instrumen secara statistik, namun juga menguatkan kesesuaian konstruk penelitian dengan kerangka *Innovation Resistance Theory* (IRT) dalam menjelaskan resistensi karyawan terhadap implementasi HRIS di perusahaan.

Uji Normalitas

Setelah instrumen penelitian dinilai *valid* dan *reliabel*, kemudian diterapkan uji asumsi klasik sebagai prasyarat dalam model regresi, salah satunya melalui uji normalitas sebagai kepastian distribusi data. Hasil pengujian melalui metode *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil analisis normalitas menunjukkan besaran nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, yang mana berada di atas ambang batas 0,05, sehingga menegaskan bahwa data dalam kajian ini memenuhi asumsi distribusi normal. Sebagai implikasi dari terpenuhinya uji asumsi normalitas, data ini dipastikan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut ke dalam model regresi linier berganda.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*)

		Unstandardized Residual	
N		200	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.73240453	
Most Extreme Differences	Absolute	.058	
	Positive	.058	
	Negative	-.042	
Test Statistic		.058	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.095
		Upper Bound	.111

Sumber: hasil pengujian SPSS

Uji Multikolinearitas

Setelah kelayakan normalitas tercapai, analisis diteruskan dengan pengujian multikolinearitas. Tujuannya adalah untuk menelaah ada tidaknya gejala korelasi kuat antar-

variabel independen, yang diukur melalui besaran nilai *Tolerance* dan skor VIF. Hasil uji multikolinearitas yang diterapkan yaitu:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Indikator	Collinearity Tolerance	Statistic VIF
UB	.132	7.600
VB	.120	8.311
RB	.115	8.696
TB	.112	8.905
IB	.115	8.670

Sumber: hasil pengujian SPSS

Hasil analisis multikolinearitas memperlihatkan pencapaian angka *Tolerance* di atas ambang 0,10 dan VIF yang tidak melebihi angka 10 untuk seluruh variabel bebas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan adanya gejala multikolinearitas, sehingga model regresi ini layak digunakan. Meskipun nilai VIF pada beberapa variabel relatif mendekati batas maksimum, semua skor ada di bawah ambang batas ketentuan, sehingga model tidak mengalami masalah multikolinearitas yang serius. Ini berarti keterkaitan dari variabel independen masih dalam batas wajar dan tidak mengganggu hasil analisis. Maka, variabel independen masih bisa diterapkan simultan dalam model regresi tanpa adanya permasalahan yang berarti.

Uji Heteroskedastisitas

Setelah pengujian multikolinearitas, pengujian asumsi klasik dilanjutkan dengan uji heteroskedastisitas agar bisa melihat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian ini diterapkan dengan metode *Glejser*, lewat regresi skor absolut residual atas variabel terikat sebagai uji tingkat signifikansinya (Firdausya & Indawati, 2023). Hasil uji heteroskedastisitas ada dalam data di bawah.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)		5.033	<0.001
UB	-0.221	-1.132	0.259
VB	0.176	0.859	0.391
RB	-0.227	-1.084	0.280
TB	0.038	0.181	0.857
IB	0.143	0.682	0.496

Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: hasil uji SPSS

Berdasarkan hasil analisis di atas, diketahui bahwa setiap variabel independen memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Kondisi ini menegaskan tidak ada permasalahan heteroskedastisitas dalam data penelitian. Oleh karena itu, asumsi kesamaan varians telah tercapai dan model regresi dinyatakan sangat layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

Koefisien Determinasi (R-square)

Sesudah semua asumsi klasik dipenuhi, kemudian diterapkan uji hipotesis menggunakan regresi linear berganda agar bisa memahami pengaruh variabel *usage barrier*, *value barrier*, *risk barrier*, *tradition barrier*, serta *image barrier* terhadap resistensi karyawan.

Tabel 6. *R square* dan *R square Adjusted*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951 ^a	.904	.901	1.75459

Sumber: hasil pengujian SPSS

Berdasarkan analisis koefisien determinasi, diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,904, yang merepresentasikan bahwa proporsi pengaruh variabel *usage*, *value*, *risk*, *tradition*, dan *image barrier* terhadap perilaku penolakan karyawan mencapai 90,4%. Sisanya, yakni 9,6%, dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam kajian ini. Selanjutnya, nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,901 mengonfirmasi bahwa model regresi tetap stabil dan andal setelah mengakomodasi jumlah variabel independen. Selisih yang sangat kecil antara nilai *R-square* dan *Adjusted R-square* menunjukkan bahwa model tidak mengindikasikan adanya *overfitting*, sehingga estimasi yang dihasilkan dapat dianggap stabil dan tidak dipengaruhi oleh jumlah variabel yang berlebihan. Tingginya nilai koefisien determinasi ini dapat dijelaskan melalui keterkaitan konseptual antar dimensi dalam *Innovation Resistance Theory* (IRT), dimana setiap variabel independen merepresentasikan aspek hambatan yang saling berhubungan dalam proses penolakan terhadap inovasi teknologi. Dengan demikian, model penelitian ini mempunyai tingkat kemampuan penjelasan yang sangat kuat dalam menjelaskan variasi resistensi karyawan terhadap penggunaan HRIS.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis diterapkan secara parsial dengan uji t dalam model regresi linear berganda agar bisa memahami pengaruh masing-masing variabel independen terhadap resistensi karyawan dalam sig. 5%.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien (β)	t-value	p-value	Keputusan
H1	UB \rightarrow RK	0.214	3.484	0.000	Diterima
H2	VB \rightarrow RK	0.156	2.427	0.016	Diterima
H3	RB \rightarrow RK	0.312	4.751	0.000	Diterima
H4	TB \rightarrow RK	0.169	2.538	0.012	Diterima
H5	IB \rightarrow RK	0.138	2.102	0.037	Diterima

Sumber: hasil pengujian SPSS

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa setiap variabel independen memberikan dampak yang positif serta signifikan terhadap penolakan karyawan atas implementasi HRIS ($p < 0,05$). *Risk barrier* memiliki pengaruh paling dominan ($\beta = 0,312$; $t = 4,751$; $p < 0,001$),

diikuti oleh *usage barrier* ($\beta = 0,214$; $t = 3,484$; $p < 0,001$), *tradition barrier* ($\beta = 0,169$; $t = 2,538$; $p = 0,012$), dan *value barrier* ($\beta = 0,156$; $t = 2,427$; $p = 0,016$). Sementara itu, *image barrier* memiliki pengaruh paling kecil ($\beta = 0,138$; $t = 2,102$; $p = 0,037$), namun tetap signifikan. Atas dasar hal tersebut, semua hipotesis penelitian (H1–H5) dinilai diterima.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan terhadap penggunaan HRIS dipengaruhi oleh berbagai hambatan sebagaimana dijelaskan dalam *Innovation Resistance Theory* (IRT). Hal ini menegaskan bahwa resistensi tidak muncul secara tunggal, melainkan sebagai respons terhadap akumulasi hambatan yang dirasakan dalam proses adopsi teknologi (Ram & Sheth, 1989). Penelitian ini menunjukkan bahwa resistensi tidak hanya berhubungan pada aspek teknis sistem, namun juga dipengaruhi oleh persepsi dan kesiapan psikologis pengguna dalam menghadapi perubahan teknologi. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa resistensi terhadap inovasi bersifat multidimensi dan mendapat pengaruh dari pandangan pengguna terhadap teknologi (Talwar et al., 2020). Temuan ini menguatkan bahwa dalam konteks transformasi digital organisasi, resistensi merupakan fenomena yang wajar muncul sebagai bagian dari proses adaptasi terhadap sistem baru (Shet et al., 2021). Secara konseptual, kelima dimensi IRT dalam penelitian ini saling berkaitan. *Usage barrier* dapat memunculkan persepsi bahwa HRIS sulit digunakan, kemudian memperkuat *value barrier* ketika manfaat sistem tidak dirasakan sebanding dengan usaha yang dikeluarkan. Selanjutnya, ketidakjelasan manfaat dan kesulitan penggunaan dapat memperbesar *risk barrier*, terutama karena HRIS berhubungan dengan data pribadi dan administrasi karyawan. Sementara itu, *tradition barrier* dan *image barrier* memperkuat resistensi melalui kebiasaan kerja lama dan persepsi negatif terhadap sistem. Dengan demikian, resistensi terhadap HRIS terbentuk melalui interaksi antara hambatan fungsional, psikologis, dan persepsi pengguna.

Risk Barrier dinilai menjadi faktor yang mendominasi pengaruh resistensi karyawan. Hal ini menunjukkan, persepsi risiko, seperti kekhawatiran terhadap keamanan data, potensi kesalahan sistem, dan ketidakpastian penggunaan, menjadi pertimbangan utama dalam penggunaan HRIS. Hasil ini sesuai pada temuan, dimana persepsi risiko menjadi determinan utama dalam resistensi terhadap inovasi digital (Kaur et al., 2020). Hasil temuan Firman et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *risk barrier* memiliki pengaruh kuat terhadap resistensi dalam mengadopsi *digital twin* ($p\text{-value} < 0,05$). Pada temuan ini, responden sebagian besar ditanyakan mengenai berbagai bentuk risiko dalam penggunaan HRIS, meliputi risiko kesalahan data dan pekerjaan, keamanan, serta akses data pribadi, potensi gangguan sistem, serta ketidakpastian penggunaan dalam jangka panjang. Temuan tersebut memvalidasi bahwa tingginya risiko yang dirasakan oleh pengguna merupakan pemicu utama munculnya resistensi. Semakin besar ancaman yang dipersepsikan, semakin kuat pula intensi karyawan untuk tidak terlibat dalam penggunaan sistem HRIS pada aktivitas harian mereka. Dominannya *risk barrier* dapat dijelaskan karena HRIS tidak hanya berfungsi sebagai alat kerja administratif, tetapi juga menyimpan dan mengelola data yang sensitif, seperti data pribadi, absensi, cuti, penggajian, dan informasi kinerja karyawan. Berbeda dengan teknologi digital yang hanya digunakan untuk kebutuhan umum, HRIS berkaitan langsung

dengan hak, privasi, dan kepentingan karyawan. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa sistem belum aman, belum transparan, atau berpotensi menimbulkan kesalahan data, maka resistensi menjadi lebih kuat dibandingkan hambatan lainnya. Hal ini juga menjelaskan mengapa dalam penelitian ini *risk barrier* lebih dominan dibandingkan *value barrier*, karena dalam konteks HRIS, isu kepercayaan dan keamanan data lebih sensitif dibandingkan sekadar manfaat atau efisiensi sistem. Selain itu, Hossain (2023) juga menunjukkan bahwa *risk barrier* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap resistensi dalam adopsi *e-tourism*. Dalam penelitian tersebut, responden menilai risiko yang berkaitan dengan keuangan, privasi, dan keamanan penggunaan teknologi *e-tourism*. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika pengguna merasa suatu teknologi berpotensi menimbulkan kerugian atau ketidakamanan, maka resistensi terhadap teknologi tersebut cenderung meningkat.

Usage barrier menunjukkan bahwa kompleksitas sistem masih menjadi hambatan dalam proses adaptasi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem yang dianggap sulit dipahami serta membutuhkan usaha lebih dalam penggunaannya cenderung meningkatkan resistensi karyawan terhadap teknologi baru, sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa persepsi kompleksitas dan kesulitan penggunaan merupakan faktor penting yang mendorong resistensi terhadap inovasi digital (Talwar et al., 2020). Namun, pengaruh *usage barrier* yang berada di bawah *risk barrier* menunjukkan bahwa kesulitan penggunaan masih dapat diatasi melalui pelatihan, pendampingan, dan penyederhanaan alur sistem. Dengan kata lain, karyawan mungkin masih bersedia beradaptasi dengan sistem yang awalnya dianggap sulit, selama mereka merasa bahwa sistem tersebut aman, jelas, dan dapat dipercaya. Temuan ini sejalan dengan Hossain (2023) yang menunjukkan bahwa *usage barrier* berpengaruh signifikan terhadap intensi resistensi dalam adopsi *e-tourism*. Dalam konteks tersebut, penggunaan *e-tourism* seperti *e-ticketing*, pemesanan online, dan transaksi digital dinilai menantang kebiasaan wisatawan yang masih terbiasa dengan cara tradisional, sehingga memunculkan resistensi terhadap sistem baru. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi kesulitan penggunaan suatu inovasi, semakin besar pula kecenderungan pengguna untuk menolak atau menunda adopsi teknologi tersebut.

Value barrier mengindikasikan bahwa resistensi meningkat saat manfaat yang didapat tidak setara dengan usaha yang sudah dilakukan. Dengan kata lain, ketika karyawan tidak melihat nilai tambah dari penerapan HRIS, mereka cenderung mempertahankan cara kerja sebelumnya yang dianggap lebih efisien. Temuan ini sejalan dengan Firman et al. (2025) pada konteks *digital twin*, yang menunjukkan bahwa *value barrier* dan *risk barrier* memiliki pengaruh kuat terhadap resistensi adopsi teknologi. Namun, dalam penelitian tersebut, *value barrier* menjadi faktor paling dominan karena berkaitan dengan tingginya investasi yang dibutuhkan dalam penerapan teknologi, seperti biaya infrastruktur TI, konektivitas, kualitas data, keamanan data, dan standardisasi model. Perbedaan ini menunjukkan bahwa karakteristik teknologi memengaruhi hambatan yang paling kuat. Pada *digital twin*, nilai ekonomi dan biaya investasi menjadi perhatian utama, sedangkan pada HRIS, keamanan data dan risiko penggunaan menjadi isu yang lebih dominan.

Sementara itu, *tradition barrier* mencerminkan adanya kebiasaan kerja yang telah terbentuk, sehingga perubahan yang dituntut oleh HRIS menimbulkan ketidaknyamanan.

Kondisi ini menerangkan faktor kebiasaan serta budaya kerja berperan krusial untuk membuat resistensi, terutama ketika inovasi menuntut perubahan pola kerja yang telah berlangsung lama. Temuan ini sejalan dengan [Hossain \(2023\)](#), yang menunjukkan bahwa *tradition barrier* berpengaruh signifikan terhadap resistensi dalam adopsi *e-tourism*. Dalam konteks tersebut, *e-tourism* dianggap menantang kebiasaan wisatawan yang sebelumnya terbiasa menggunakan metode konvensional, seperti pemesanan tiket secara *offline* dan transaksi tunai. Perubahan menuju *e-ticketing* dan transaksi digital membuat sebagian pengguna merasa tidak nyaman karena bertentangan dengan perilaku wisata yang sudah biasa dilakukan.

Image barrier juga berperan dalam membentuk resistensi, meskipun pengaruhnya relatif lebih rendah daripada variabel lain. Hal ini mengindikasikan persepsi negatif pada sistem, seperti anggapan bahwa HRIS rumit atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, tetap berkontribusi dalam meningkatkan resistensi karyawan terhadap teknologi ([Chen et al., 2022](#)). Temuan ini sejalan dengan [Chin & Chiew \(2024\)](#), yang menunjukkan bahwa *image barrier* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap resistensi penggunaan *metaverse shopping platforms*. Dalam penelitian tersebut, *image barrier* dipahami sebagai hambatan yang dapat membentuk citra negatif terhadap platform, sehingga menurunkan niat pengguna untuk menggunakannya. Persepsi negatif tersebut dapat terbentuk dari pengalaman buruk, ulasan negatif, maupun pendapat tidak menguntungkan yang didengar oleh pengguna.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang berfokus terhadap faktor penerimaan teknologi, penelitian ini memberikan perspektif berbeda dengan menekankan faktor-faktor yang menyebabkan resistensi, sehingga bisa memberi pengetahuan lebih baik dibandingkan pendekatan berbasis penerimaan teknologi. Pendekatan ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkuat peran *Innovation Resistance Theory* (IRT) dalam menjelaskan fenomena penolakan terhadap inovasi digital dalam konteks organisasi. Jika dibandingkan dengan studi sebelumnya, pola resistensi terhadap inovasi berbeda pada setiap konteks teknologi. Pada *digital twin*, *value barrier* lebih dominan karena berkaitan dengan kebutuhan investasi dan infrastruktur yang besar. Pada *e-tourism*, risiko keuangan, privasi, dan keamanan menjadi faktor penting. Sementara itu, dalam konteks HRIS, *risk barrier* menjadi faktor paling dominan karena sistem berkaitan langsung dengan data personal dan administratif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dominasi hambatan dalam IRT bergantung pada karakteristik teknologi dan risiko yang dirasakan pengguna. Selain itu, dominannya pengaruh *risk barrier* menunjukkan bahwa aspek kepercayaan dan keamanan sistem menjadi isu krusial dalam implementasi HRIS, khususnya pada organisasi di Jakarta yang sedang berada dalam fase transformasi digital. Dalam konteks ini, karakteristik budaya organisasi yang cenderung mengutamakan kehati-hatian serta tingkat kepercayaan yang masih berkembang terhadap sistem digital turut memperkuat persepsi risiko yang dirasakan pengguna. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan aspek keamanan sistem, transparansi penggunaan data, serta penyediaan pelatihan yang memadai guna mengurangi persepsi risiko dan meningkatkan penerimaan dan kepercayaan karyawan terhadap HRIS.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini bisa disimpulkan yakni seluruh dimensi dalam *Innovation Resistance Theory* (IRT), yaitu *usage barrier*, *value barrier*, *risk barrier*, *tradition barrier*, dan *image barrier*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap resistensi karyawan terhadap implementasi *Human Resource Information System* (HRIS). Hal ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan tidak muncul secara tunggal, melainkan sebagai hasil dari berbagai hambatan yang dirasakan dalam proses adopsi teknologi. Di antara seluruh variabel, *risk barrier* menjadi faktor yang mendominasi dalam memberikan pengaruh resistensi karyawan, yang mengindikasikan bahwa persepsi risiko, seperti kekhawatiran terhadap keamanan data, potensi kesalahan sistem, dan ketidakpastian penggunaan, menjadi faktor utama yang memengaruhi resistensi terhadap HRIS. Dominannya *risk barrier* menunjukkan bahwa aspek keamanan, keandalan, dan kepercayaan menjadi perhatian utama karyawan karena HRIS berkaitan langsung dengan data personal dan kepentingan administratif mereka.

Temuan ini menegaskan kesuksesan dalam penerapan HRIS tidak hanya fokus terhadap kualitas teknologi, namun juga terhadap organisasi dalam membangun kepercayaan serta kesiapan karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi *Innovation Resistance Theory* (IRT) dalam menjelaskan resistensi terhadap inovasi digital, terkhusus pada konteks implementasi HRIS. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa IRT tidak hanya berfungsi untuk mengidentifikasi faktor-faktor penolakan, tetapi juga membantu menjelaskan bagaimana interaksi antar dimensi hambatan tersebut membentuk pola resistensi pengguna dalam lingkungan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya organisasi untuk memberikan perhatian lebih pada aspek keamanan sistem, komunikasi, serta pelatihan guna meminimalkan resistensi karyawan dan meningkatkan penerimaan terhadap penggunaan HRIS. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada cakupan wilayah yang masih terbatas di perusahaan yang berdomisili di kawasan Jakarta, penggunaan pendekatan kuantitatif yang belum mampu menggali aspek psikologis lebih dalam, serta variabel penelitian yang masih berfokus pada dimensi dalam *Innovation Resistance Theory* (IRT).

Dengan demikian, untuk penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan wilayah, menerapkan pendekatan metode campuran (*mixed methods*), dan menambah variabel lain seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, atau kesiapan digital yang berpotensi memengaruhi resistensi terhadap penggunaan HRIS.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Afrina, F., Ash shidiq, M. A., & Budiman, D. (2026). Memahami Resistensi Karyawan terhadap Implementasi Artificial Intelligence dalam Layanan Contact Center. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13797-13807. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5896>
- Agrawal, R., & Parmar, S. (2020). Human Resource Information Systems (HRIS)-Its role and importance in Business Competitiveness.
- Almaiah, M. A., Al-Otaibi, S., Shishakly, R., Hassan, L., Lutfi, A., Alrawad, M., Qatawneh, M., & Alghanam, O. A. (2023). Investigating the Role of Perceived Risk, Perceived

- Security and Perceived Trust on Smart m-Banking Application Using SEM. Sustainability (Switzerland), 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139908>
- Chen, C. C., Chang, C. H., & Hsiao, K. L. (2022). Exploring the factors of using mobile ticketing applications: Perspectives from innovation resistance theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102974>
- Chin, C. H., & Chiew, E. C. (2024). *The South East Asian Journal of Management Understanding the Resistance to Use Metaverse Shopping Platforms in Sarawak , Malaysia : An Investigation by Using Innovation Resistance Theory Understanding the Resistance to Use Metaverse Shopping Platforms in Sarawak , Malaysia: An Investigation by Using Innovation Resistance Theory*. 18(2). <https://doi.org/10.21002/seam.v18i2.1697>
- Davarpanah, A., & Mohamed, N. (2020). Human resources information systems implementation and influences in higher education: Evidence from Malaysia. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(3), 65–84. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020070105>
- Duangkanong, D. (2020). Hris and ihm strategy: A survey of international firms. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(3), 653–658. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2020.41.3.31>
- Firdausya, F. A., & Indawati, R. (2023). PERBANDINGAN_UJI_GLEJSER_DAN_UJI_PARK_DALAM_MENDET.
- Firman, A., Hutajulu, N., Pasaribu, K., & Panuluh, A. A. (2025). The Barriers of Adopting Digital Twin In Indonesian Industry: The Innovation Resistance Theory. *Journal of Social Research*, Vol. 4 No. 3. <http://ijsr.internationaljournallabs.com/index.php/ijsr>
- Gao, N., & Salim, F. D. (2021). Investigating the Reliability of Self-report Data in the Wild : The Quest for Ground Truth. In *Adjunct Proceedings of the 2021 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing and Proceedings of the 2021 ACM International Symposium on Wearable Computers (UbiComp-ISWC '21 Adjunct), September 21â€¦26, 2021, Virtual, USA* (Vol. 1, Issue 1). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3460418.3479338>
- Giovany, A., & Almigo, N. (2026). Implementasi HRIS sebagai Sistem Pendukung Pengelolaan SDM di PT X. *Kawanad : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 24–30. <https://doi.org/10.56347/kjpkm.v5i1.386>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS (10 th)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Halif, J., Wahiddin, D., Sanjaya, I., & Faisal, S. (2025). Model Regresi Linear Berganda untuk Prediksi Tingkat Pengangguran di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Algoritma*, 22(1), 324–335. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.22-1.2312>
- Hazim Majid, A. Q. H., Abdul Rahim, N. F., Ping Teoh, A., & Alnoor, A. (2024). Factors Influencing the Intention to Use Human Resource Information Systems Among Employees of SMEs in Iraq. *Data and Metadata*, 3. <https://doi.org/10.56294/dm2024.362>
- Hossain, M. Z. (2023). A Modified Innovation Resistance Theory Approach to E-Tourism Resistance Intention in Bangladesh. In *J. Technol. Manag. Innov. 2023* (Vol. 18, Number 4). <http://jotmi.org>
- Hutagaol, K. (2025). KAJIAN TENTANG UJI ASUMSI KLASIK BERBANTUAN SPSS. *Kajian Tentang Uji Asumsi Klasik Berbantuan SPSS. Jurnal Padagogik*, 8(2), 15–28. <https://doi.org/10.35974/jpd.v8i2.4173>

- Kaur, P., Dhir, A., Singh, N., Sahu, G., & Almotairi, M. (2020). An innovation resistance theory perspective on mobile payment solutions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102059>
- Khodir, A., & Izzati, U. A. (2025). Penerapan Human Resources Information System (HRIS) dalam Manajemen Kinerja Karyawan: Studi Literatur.
- Maisharah, S., Dwanita Widodo, Z., & Manuhutu, H. (2023). Penerapan Teknologi HRIS (Human Resource Information System) dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Manajemen SDM.
- Memon, M. A., Thurasamy, R., Ting, H., & Cheah, J. H. (2025). PURPOSIVE SAMPLING: A REVIEW AND GUIDELINES FOR QUANTITATIVE RESEARCH. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 9(1), 1–23. [https://doi.org/10.47263/JASEM.9\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.9(1)01)
- Minarsih, T. J., Arrasily, N. F., Hartono, B., & Daud, A. G. (2025). Transformasi Digital Dalam Manajemen SDM: Peran HRIS di Era Teknologi. In *Journal of Innovative and Creativity* (Vol. 5, Number 2). <https://joecy.org/index.php/joecy>
- Muchsinati, E. S., & Ardiansyah, R. (2023). Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science The Importance of Implementing E-HRM to Enhance Employee Productivity in Companies. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>
- Musyaffi, A. M., Gurendrawati, E., Afriadi, B., Oli, M. C., Widawati, Y., & Oktavia, R. (2022). Resistance of Traditional SMEs in Using Digital Payments: Development of Innovation Resistance Theory. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/7538042>
- Nurjanah, S. P., & Herliana, A. (2026). Analisis Kesiapan Pengguna di Indonesia dalam Adopsi Teknologi Blockchain Pada Platform Pertukaran Kripto Menggunakan TRI. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Multimedia*, 8(1), 13–26. <https://doi.org/10.35746/jtim.v8i1.803>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). *Common Method Bias : It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix*. 17–61.
- Ram, S., & Sheth, J. N. (1989). Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and Its Solutions. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6 No.2.
- Shet, S. V., Poddar, A., Samuel, F. W., & Yogesh K. Dwivedi. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management – A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.054>
- Siagian, R., Karo-Karo, P., & Banpensyahputra. (2025). Hubungan Budaya Organisasi dan Resistansi Perubahan Dalam Transformasi Digital. *Jurnal Industri Kreatif Dan Inovatif*, 3(VISI SAKTI).
- Srivastava, S., & Bajaj, B. (2022). A Study of the relationship between the Symbolic Adoption of Human Resource Information Systems', Technology Adoption factors, and Work-Related Outcomes. In *Journal of Business Science and Applied Management* (Vol. 17, Number 1).
- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., Zafar, N., & Alrasheedy, M. (2019). Why do people share fake news? Associations between the dark side of social media use and fake news sharing behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.026>
- Talwar, S., Talwar, M., Kaur, P., & Dhir, A. (2020). Consumers' resistance to digital innovations: A systematic review and framework development. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.014>

- Widayoko, A., Herawati, S., & Nasirin. (2026). INOVASI DAN PENERIMAAN TEKNOLOGI: TINJAUAN DARI PERSPEKTIF TEN TYPES OF INNOVATION, TAM, DAN UTAUT. *JISQU: Jurnal Integrasi Sains Dan Qur;An*, Vol. 5, No. 01.
- Xue, Y., Zhang, X., Zhang, Y., & Luo, E. (2024). Understanding the Barriers to Consumer Purchasing of Electric Vehicles: The Innovation Resistance Theory. *Sustainability (Switzerland)*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062420>