JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Analysis of Organizational Change and Employee Resilience Towards Employee Performance Through Employee Involvement

Analisis Perubahan Organisasi dan Ketangguhan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai

Susy Elfrida Siregar [1], Husni Muharram Ritonga [2], Mesra B [3]
[1] Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi
[2,3] Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi
Correspondence Author: husnimuharram@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received [05 September 206]
Revised [02 November 2026]
Accepted [05 November 2026]

KEYWORDS
Organizational Change, Employee Resilience, Employee Involvement, Employee Performance.

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan ketangguhan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening pada Inspektorat Pengawasan Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Perubahan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap tuntutan reformasi birokrasi, sedangkan ketangguhan pegawai berperan dalam mempertahankan efektivitas kerja pada kondisi yang penuh tekanan dan perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 98 pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara dengan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 3,268 dan p-value 0,001. Perubahan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai dengan nilai t-statistik 6,148 dan p-value 0,000. Selanjutnya, ketangguhan pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 6,273 dan p-value 0,000, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai dengan nilai t-statistik 7,999 dan p-value 0,000. Keterlibatan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 7,015 dan p-value 0,000. Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 4,300 dan p-value 0,000 serta memediasi pengaruh ketangguhan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik 5,515 dan p-value 0,000. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek psikologis pegawai melalui keterlibatan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat strategi perubahan, membangun ketangguhan pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai secara berkelanjutan.

ABSTRACT
This study aims to analyze the influence of organizational changes and employee resilience on employee performance through employee involvement as an intervening variable in the North Sumatra Regional Police Supervision Inspectorate. Organizational change is an important factor in improving employees' adaptability to the demands of bureaucratic reform, while employee resilience plays a role in maintaining work effectiveness in conditions full of pressure and change. This study uses a quantitative approach with a survey method. The population as well as the research sample amounted to 98 employees of the North Sumatra Police Supervision Inspectorate with saturated sampling techniques. Data collection was carried out using a questionnaire with a Likert scale. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of the SmartPLS 3.0 application. The results of the study showed that organizational changes had a positive and significant effect on employee performance with a t-statistical value of 3.268 and a p-value of 0.001. Organizational changes also have a positive and significant effect on employee engagement with a t-value of 6.148 and a p-value of 0.000. Furthermore, employee resilience was proven to have a positive and significant effect on employee performance with a t-statistic value of 6.273 and a p-value of 0.000, as well as a positive and significant effect on employee engagement with a t-statistic value of 7.999 and a p-value of 0.000. Employee involvement also has a positive and significant effect on employee performance with a t-statistic value of 7.015 and a p-value of 0.000. Testing the effect of mediation showed that employee involvement was able to mediate the influence of organizational change on employee performance with a t-statistic value of 4.300 and a p-value of 0.000 and mediated the influence of employee toughness on employee performance with a t-statistic value of 5.515 and a p-value of 0.000. This study shows that the improvement of employee performance is not only influenced by organizational structural factors, but also influenced by the psychological aspects of employees through work involvement. Therefore, organizations need to strengthen change strategies, build employee resilience, and create a work environment that is able to increase employee engagement in a sustainable manner.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan yang efektif dan efisien. Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian melalui perubahan organisasi agar tetap relevan dengan tuntutan zaman. Menurut John P. Kotter (2021), keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan individu dalam menerima dan mengimplementasikan perubahan tersebut.

Perubahan organisasi (organizational change) merupakan proses strategis yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Penelitian oleh By et al. (2020) menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada faktor manusia dalam organisasi.

Selain itu, ketangguhan pegawai (employee resilience) menjadi faktor penting dalam menghadapi tekanan dan ketidakpastian kerja. Menurut Robertson et al. (2021), ketangguhan merupakan kemampuan individu untuk tetap bertahan dan berkembang dalam situasi yang penuh tekanan. Penelitian terbaru oleh Sharma & Sharma (2022) menunjukkan bahwa ketangguhan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja karena meningkatkan kemampuan adaptasi dan stabilitas emosional dalam bekerja.

Namun, pengaruh perubahan organisasi dan ketangguhan pegawai terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Keterlibatan pegawai (employee engagement) menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan tersebut. Menurut William H. Macey dan Benjamin Schneider (2021), employee engagement merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Penelitian oleh Saks (2022) juga menegaskan bahwa keterlibatan pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja serta memediasi berbagai faktor organisasi.

Dalam konteks sektor publik, khususnya Inspektorat Pengawasan Kepolisian Daerah Sumatera Utara, perubahan organisasi sering terjadi sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan peningkatan profesionalisme. Kondisi ini menuntut pegawai untuk memiliki ketangguhan yang tinggi agar mampu beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, keterlibatan pegawai menjadi aspek penting yang dapat memperkuat pengaruh perubahan organisasi dan ketangguhan terhadap kinerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara perubahan organisasi, ketangguhan pegawai, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, hasil penelitian terkait pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi, di mana sebagian penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan (By et al., 2020), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat jika dimediasi oleh variabel psikologis seperti keterlibatan pegawai. Kedua, penelitian mengenai ketangguhan pegawai lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan kajian yang melibatkan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening masih terbatas. Ketiga, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta, sehingga kajian pada sektor publik, khususnya institusi kepolisian, masih jarang dilakukan. Keempat, penelitian yang mengintegrasikan perubahan organisasi, ketangguhan pegawai, keterlibatan pegawai, dan kinerja dalam satu model penelitian yang komprehensif masih sangat terbatas, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengisi kesenjangan tersebut.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses kerja yang dilakukan pegawai dalam mencapai target yang telah ditentukan. Jadi, kinerja pegawai dalam organisasi publik seperti Kepolisian Daerah Sumatera Utara juga mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan, penegakan hukum, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai dengan standar profesionalisme yang berlaku.

Keterlibatan Pegawai

Menurut Qualtrics (2024), keterlibatan pegawai adalah tingkat komitmen karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya, yang tercermin dari bagaimana mereka berpikir, merasa, dan bertindak, serta dari koneksi emosional mereka terhadap pekerjaan, tim, dan organisasi.

Indikator Keterlibatan Pegawai

Menurut Qualtrics (2024), keterlibatan pegawai biasanya diukur dengan indikator sebagai berikut:

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

1) Engagement (keterlibatan), yaitu tingkat antusiasme, komitmen, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi yang tercermin dalam kemauan untuk berkontribusi lebih.
2) Inclusion (inklusi), yaitu sejauh mana karyawan merasa dihargai, diterima, dan diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja tanpa diskriminasi.
3) Well-being (kesejahteraan), yaitu kondisi fisik, mental, dan emosional karyawan yang memengaruhi kenyamanan dan kemampuan mereka dalam bekerja secara optimal.
4) Intent to Stay (niat untuk bertahan), yaitu keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka waktu tertentu sebagai bentuk loyalitas.
5) Experience vs Expectations (pengalaman dibandingkan dengan harapan), yaitu sejauh mana pengalaman kerja yang dirasakan karyawan sesuai atau melampaui harapan mereka terhadap organisasi.

Ketangguhan Pegawai

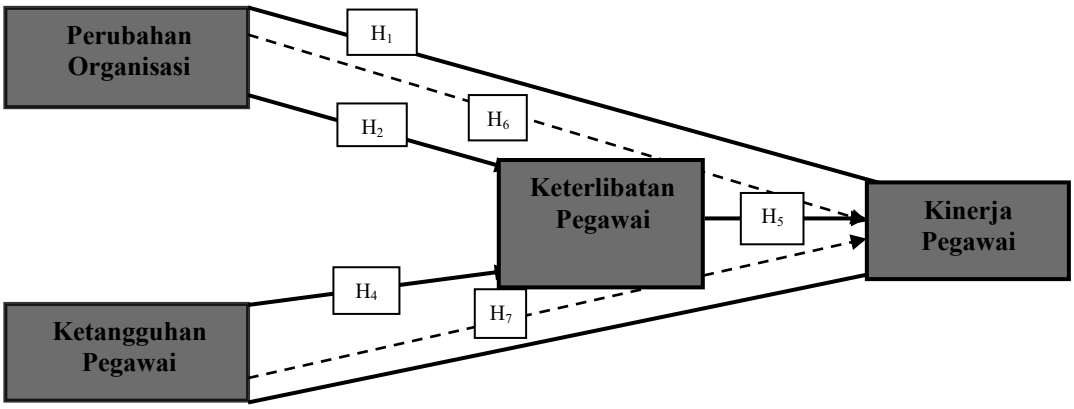
Menurut Robertson (2021), ketangguhan merupakan kapasitas psikologis individu untuk tetap berfungsi secara efektif dan bahkan berkembang dalam kondisi kerja yang penuh tekanan dan perubahan.

Perubahan Organisasi

Menurut John P. Kotter (2021), perubahan organisasi merupakan proses transformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian, di mana keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima dan menjalankan perubahan tersebut.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

H_1: Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H2: Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H3: Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H4: Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H6: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
H7: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk membuat suatu penelitian yang bertujuan untuk menyesuaikan suatu penelitian dan untuk menganalisis disiplin kerja dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Polda Sumatera Utara, beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km. 10,5 No. 60, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, mulai Mei hingga Agustus 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2025), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Inspektorat Pengawasan Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang berjumlah 98 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Inspektorat Pengawasan Kepolisian Daerah Sumatera Utara yang berjumlah 98 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Table 1. Nilai Outer Loadings

	Ketangguhan Pegawai	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Perubahan Organisasi
X1.1				0,764
X1.2				0,846
X1.3				0,740
X1.4				0,768
X1.5				0,817
X1.6				0,732
X1.7				0,760
X2.1	0,813			
X2.2	0,866			
X2.3	0,791			
X2.4	0,866			
X2.5	0,844			
Y.1			0,777	
Y.2			0,857	
Y.3			0,779	
Y.4			0,835	
Y.5			0,801	

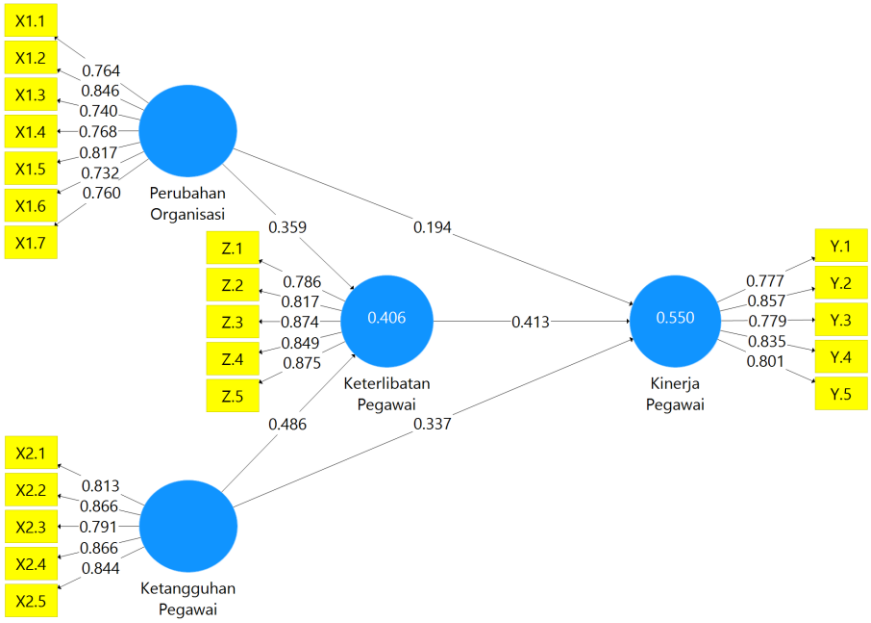
JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

	Ketangguhan Pegawai	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Perubahan Organisasi
Z.1		0,786		
Z.2		0,817		
Z.3		0,874		
Z.4		0,849		
Z.5		0,875		

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Berdasarkan nilai pada Tabel 1 di atas, hasil pengujian outer model melalui nilai loading factor/outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading ≥ 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator diukur secara valid. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1. Outer Loading



Pada penelitian ini ada persamaan dan persamaan itu terdiri dari dua substruktur untuk subtruktur 1:

$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$

$Z = 0{,}359X_1 + 0{,}486X_2 + e_1$

Untuk substruktur 2:

$Y = \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \beta Z + e_2$

$Y = 0{,}194\ X_1 + 0{,}337X_2 + 0{,}413X_3 + e_2$

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Ketangguhan Pegawai	0,892	0,896	0,921	0,700
Keterlibatan Pegawai	0,896	0,902	0,923	0,707
Kinerja Pegawai	0,869	0,874	0,905	0,656
Perubahan Organisasi	0,890	0,892	0,914	0,603

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruknya masing-masing. Sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 3. Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Keterlibatan Pegawai	0,406	0,399
Kinerja Pegawai	0,550	0,543

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada Tabel 3, terdapat nilai R-squared untuk kedua variabel dependen. Untuk variabel keterlibatan pegawai, nilai R-squared sebesar 0,406; artinya, perubahan organisasi dan ketangguhan pegawai sebesar 0,406 atau 40,6%. Sisanya ada pada variabel lain di luar model. Nilai R-squared kinerja pegawai sebesar 0,550 artinya perubahan organisasi, ketangguhan pegawai dan keterlibatan pegawai sebesar 0,550 atau 55%; sisanya ada pada variabel lain di luar model.

Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *path coefficients*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Perubahan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,194	3,268	0,001	Diterima
Perubahan Organisasi -> Keterlibatan Pegawai	0,359	6,148	0,000	Diterima
Ketangguhan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,337	6,273	0,000	Diterima
Ketangguhan Pegawai -> Keterlibatan Pegawai	0,486	7,999	0,000	Diterima
Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,413	7,015	0,000	Diterima

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Pada hasil Tabel 4 terdapat nilai pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 3,268 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, perubahan organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hasanah & Aima, 2023).
2. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,148 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, perubahan organisasi berpengaruh nyata terhadap keterlibatan pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (Asrini et al., 2025).
3. Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,273 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, ketangguhan pegawai berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Tafonao, 2023).

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

4. Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 7,999 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, ketangguhan pegawai berpengaruh nyata terhadap keterlibatan pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (Damayanti, 2021).
5. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 7,015 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ningrum et al., 2025; Galu et al., 2023; Fonna & Ferine, 2023).

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh tidak langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *specific indirect effects*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Table 5. *Specific Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Perubahan Organisasi -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,148	4,300	0,000	Diterima
Ketangguhan Pegawai -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,201	5,515	0,000	Diterima

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada tabel 5 terdapat pengaruh tidak langsung antar variabel yaitu:

1. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,300 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berperan sebagai variabel intervening antara perubahan organisasi dan kinerja pegawai.
2. Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 5,515 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berperan sebagai variabel intervening antara ketangguhan pegawai dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
2. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
3. Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
4. Ketangguhan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
6. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.
7. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai Inspektorat Pengawasan Polda Sumatera Utara.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Kinerja Pegawai (Y)
   Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh perubahan organisasi, ketangguhan pegawai, serta keterlibatan pegawai, maka organisasi perlu melakukan strategi peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui penguatan faktor individu dan organisasi.
   Peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Organisasi disarankan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai melalui program pengembangan kompetensi, pelatihan teknis, serta evaluasi kinerja secara berkala agar pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai standar organisasi.
2. Keterlibatan Pegawai (Z)
   Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan perubahan organisasi dan ketangguhan pegawai terhadap kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan keterlibatan pegawai sebagai salah satu strategi utama dalam pencapaian kinerja optimal.Peningkatan keterlibatan pegawai dapat dilakukan dengan memperkuat aspek engagement, inclusion, well-being, intent to stay, dan kesesuaian pengalaman kerja dengan harapan pegawai. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai merasa dihargai, memiliki peran penting, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Ketangguhan Pegawai (X2)
   Berdasarkan hasil penelitian, ketangguhan pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kemampuan ketangguhan pegawai dalam menghadapi tekanan kerja dan perubahan lingkungan organisasi.
   Peningkatan ketangguhan pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan aspek kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, optimisme, ketahanan dalam tekanan, dan pemulihan diri. Organisasi dapat memberikan pelatihan pengelolaan stres kerja, peningkatan kemampuan penyelesaian masalah, serta pengembangan pola pikir adaptif.
4. Perubahan Organisasi (X1)
   Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola perubahan secara terencana agar proses transformasi dapat diterima dan dilaksanakan secara optimal oleh seluruh pegawai.
   Organisasi disarankan untuk memperkuat aspek komunikasi visi perubahan, pemberdayaan pegawai, serta penanaman perubahan dalam budaya organisasi. Setiap perubahan yang diterapkan perlu disampaikan secara jelas agar pegawai memahami tujuan, manfaat, dan dampaknya terhadap pelaksanaan tugas.
5. Saran untuk Penelitian Berikutnya
   Penelitian berikutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan nilai R-square, variabel perubahan organisasi dan ketangguhan pegawai melalui keterlibatan pegawai mampu menjelaskan sebagian variasi kinerja pegawai, sedangkan sebagian lainnya masih dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, psychological safety, atau organizational citizenship behavior untuk memperoleh model yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Alghamsah, M. H., Rahayu, S., Fitrianty, R., & Sundjoto, S. (2025). The influence of activity-based workplace, work-life balance, and employee engagement on performance. Research Horizon, 5(3), 663-674.

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Asrini, S., Aponno, J. C., Negara, M. D., Asnawi, M., Wibisono, G., Rahayu, S., & Talakua, P. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia. Serasi Media Teknologi.

By R. T., Burnes, B., & Oswick, C. (2020). Organizational change management: A critical review. Journal of Change Management, 20(1), 1–20.

Damayanti, S. T., Purnomosidi, F., & Musslifah, A. R. (2021). Ketangguhan Kerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid 19 di UD Lembu Tresno (Doctoral dissertation, Universitas Sahid Surakarta).

Deliana, N. S. S. (2026). Pengaruh Kerja Sama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai Sebagai Variabel Moderasi Ditinjau Dalam Perspektif Bisnis Islam (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Lampung) (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).

Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. Selat Media.

Fonna, E. R., & Ferine, K. F. (2023). The Influence of Work Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance with Competence as an Intervening Variable for BPJS Employment Employees in Aceh Province. SINOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi, 2(3), 533-550.

Galu, A., Mahmud, M., & Mauzu, F. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Advances in Management & Financial Reporting, 3(3), 909-926.

Hasanah, R. U., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi; Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta. Indikator, 2(1), 71-89.

Kotter, J. P. (2021). Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Harvard Business Review Press.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2021). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 14(1–2), 1–23.

Ningrum, N. S., Mesra, B., & Ferine, K. F. (2025, October). The Effect of Digital HR Practices on

Employee Engagement of Employees at PT Permodalan Nasional Madani Medan. In Proceedings of the International Conference on Islamic Community Studies (pp. 8534-8542).

Qualtrics. (2025, November 1). Employee engagement surveys: what questions to ask and why. Qualtrics. https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/employee-engagement-survey/

Robertson, I. T., Cooper, C. L., & Sarkar, M. (2021). Resilience in the workplace: A review and synthesis. Journal of Occupational Health Psychology, 26(3), 1–15.

Robertson, I. T., Cooper, C. L., & Sarkar, M. (2021). Resilience in the workplace: A review and synthesis. Journal of Occupational Health Psychology, 26(3), 1–15. https://doi.org/10.1037/ocp0000270

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. Human Resource Management Review, 32(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Sharma, S., & Sharma, P. (2022). Employee resilience and performance: A study in public sector organizations. International Journal of Human Resource Studies, 12(2), 45–60.

Siahaan, D. S. Y., Anwar, Y., & Ritonga, H. M. (2022). The influence of ability, work discipline, and work motivation on employee performance (Study on Honorary Employees at the Department of Transportation of the City of Binjai). Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial, 9(3), 483-495.

Sugiyono, P. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2, Cetakan ke-7). Bandung: Alfabeta. https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk

Tafonao, Y. (2023). Hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Gomo, Kabupaten Nias Selatan. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan, 6(1), 118-129.