

**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI SEMANGAT KERJA PADA
DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN ENERGI DAN SUMBER
DAYA MINERAL PROVINSI SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



OLEH :

NAMA : DAFA TRI AKBAR
NPM : 2105160078
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 27 Februari 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **DAFA TRI AKBAR**
NPM : **2105160078**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI SEMANGAT KERJA PADA DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI SUMATERA UTARA**

Dinyatakan : **(A-) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

TIM PENGUJI

Penguji I

Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si

Penguji II

Mustih, S.E., M.Si

Pembimbing

Yudi Siswadi, S.E., M.M

PANITIA

Ketua

Dr. Radiman, S.E., M.Si



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : DAFA TRI AKBAR
N.P.M : 2105160078
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI SEMANGAT KERJA PADA DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Februari 2026


Pembimbing Tugas Akhir



YUDI SISWADI, S.E., M.M.


Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Dafa Tri Akbar
NPM : 2105160078
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|---|------------|-------------|
| Bab 1 | masalah lengkap sampai | | |
| Bab 2 | ✓ | | |
| Bab 3 | ✓ | | |
| Bab 4 | Kejelasan deskripsi data, kerangka teori, analisis data & pembahasan hasil penelitian | 21/10/2025 | ✓ |
| Bab 5 | Memperluas kesimpulan & saran | | ✓ |
| Daftar Pustaka | Menyertakan jurnal dan sumber lainnya | | ✓ |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | kec. pers. selanjutnya | 25/11/2025 | ✓ |

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, November 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Yudi Siswadi, S.E., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Dafa Tri Akbar**
N.P.M : **2105160078**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Keuangan**

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul "**Perubahan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Jikalau di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Dafa Tri Akbar

ABSTRAK

PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI SEMANGAT KERJA PADA DINAS PERINDUSTRIAN PERDAGANGAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI SUMATERA UTARA

DAFA TRI AKBAR
NPM 2105160078

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: dafatriakbar7@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pada perindustrian perdagangan energi dan sumber daya mineral provinsi sumatera utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor dinas perindustrian perdagangan energi dan sumber daya mineral provinsi sumatera utara yang berjumlah 203 orang. Sampling dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 67 responden pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisioner/angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan analisis statistik dengan menggunakan Uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat kerja, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat kerja, Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian secara tidak langsung Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan Semangat kerja sebagai variabel intervening, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan Semangat kerja sebagai variabel intervening pada pegawai kantor dinas perindustrian perdagangan energi dan sumber daya mineral provinsi sumatera utara.

Kata Kunci : Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, Semangat Kerja

ABSTRACT
THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SPIRIT AT THE DEPARTMENT OF
INDUSRTY TRADE ENERGY AND MINERAL RESOURCES OF NORTH SUMATERA
PROVINCE

DAFA TRI AKBAR
NPM 2105160078

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: dafatriakbar7@gmail.com

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of organizational change and organizational commitment on employee performance through work enthusiasm in the energy and mineral resources trade industry of North Sumatra Province, both directly and indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study consists of employees of the Office of Industry Trade Energy and Mineral Resources of North Sumatra Province, totaling 203 people. The sampling in this study uses the Slovin formula, resulting in 67 employee respondents. The data collection technique used in this study is a questionnaire/survey. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach that employs statistical analysis through Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses PLS (Partial Least Squares) software. The results of this study demonstrate that organizational change has a significant direct effect on employee performance, organizational commitment has a significant effect on employee performance, organizational change has a significant effect on work enthusiasm, organizational commitment has a significant effect on work enthusiasm, and work enthusiasm has a significant effect on employee performance. Then the research results indirectly show that organizational change has a significant effect on employee performance with work enthusiasm as an intervening variable, and organizational commitment has a significant effect on employee performance with work enthusiasm as an intervening variable at the office of the Department of Industry Trade Energy and Mineral Resources of North Sumatra Province.

Keywords : Organizational Change, Organizational Commitment, Employee Performance, Work Enthusiasm.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-Nya kepada kita semua sehingga kita dapat berpikir dan merasakan segalanya. Satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang penulis kerjakan dengan judul “**Pengaruh Perubahan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara**” dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Dalam penyelesaian tugas akhir ini, tidak dapat terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir ini:

1. Kedua orang tua **Rudy Kistanto** dan **Ibunda Marlina Siregar** yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun tugas akhir ini.
2. **Bapak Prof Dr.Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. **Bapak Dr. Radiman, S.E, M.Si,** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing

Akademik Penulis.

4. **Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. **Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc.** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. **Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc.** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. **Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.Si.** selaku Dosen Pembimbing pada penulisan tugas akhir yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya tugas akhir ini.
8. **Bapak Willy Yusnandar, S.E., M.Si** selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan selama perkuliahan.
9. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh staf/pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kata dan kalimat yang sempurna, oleh karena itu saya selaku penulis menerima saran masukan juga kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih dan semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia Allah Subhanahu Wa Ta'la. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Februari 2026
Penulis

Dafa Tri Akbar
Npm. 2105160078

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 7 |
| 1.3 Batasan Masalah..... | 8 |
| 1.4 Rumusan Masalah | 8 |
| 1.5 Tujuan Penelitian..... | 9 |
| 1.6 Manfaat Penelitian..... | 10 |
| BAB 2 KAJIAN PUSTAKA | 12 |
| 2.1 Landasan Teori | 12 |
| 2.1.1 Kinerja | 12 |
| 2.1.1.1 Pengertian Kinerja | 12 |
| 2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja | 13 |
| 2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 15 |
| 2.1.1.4 Indikator Kinerja | 17 |
| 2.1.2 Perubahan Organisasi | 19 |
| 2.1.2.1 Pengertian Perubahan Organisasi | 19 |
| 2.1.2.2 Tujuan Perubahan Organisasi | 20 |
| 2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi | 22 |
| 2.1.2.4 Indikator Perubahan Organisasi | 25 |
| 2.1.3 Komitmen Organisasi | 27 |
| 2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi | 27 |
| 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi..... | 29 |
| 2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi..... | 31 |
| 2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi..... | 33 |
| 2.1.4 Semangat Kerja..... | 35 |
| 2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja..... | 35 |

| | |
|--|-------------------------------------|
| 2.1.4.2 Tujuan Semangat Kerja | 36 |
| 2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja | 38 |
| 2.1.4.4 Indikator Semangat Kerja | 41 |
| 2.2 Kerangka Berpikir Konseptual | 43 |
| 2.3 Hipotesis Penelitian | 51 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | 52 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 52 |
| 3.2 Definisi Operasional | 52 |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian | 54 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel | 54 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 58 |
| 3.6 Teknik Analisis Data | Error! Bookmark not defined. |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | 66 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 66 |
| 4.2 Analisis Data | 76 |
| 4.3 Pembahasan | 86 |
| BAB V PENUTUP | 94 |
| 5.1 Kesimpulan | 94 |
| 5.2 Saran | 95 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian | 95 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabel 3. 1 | Definisi Operasional | 53 |
| Tabel 3. 2 | Rencana Waktu Penelitian | 54 |
| Tabel 3. 3 | Jumlah Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara..... | 55 |
| Tabel 3. 4 | Jumlah Sampel Yang Diambil Pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara..... | 57 |
| Tabel 3. 5 | Skala <i>Likert</i> | 58 |
| Tabel 4. 1 | Jenis Kelamin Pegawai | 66 |
| Tabel 4. 2 | Usia Pegawai..... | 67 |
| Tabel 4. 3 | Lama Bekerja Pegawai..... | 67 |
| Tabel 4. 4 | Gaji Pegawai | 68 |
| Tabel 4. 5 | Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan | 69 |
| Tabel 4. 6 | Skor Angket Untuk Variabel Semangat Kerja..... | 71 |
| Tabel 4. 7 | Skor Angket Untuk Variabel Perubahan Organisasi..... | 72 |
| Tabel 4. 8 | Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi | 74 |
| Tabel 4. 9 | Hasil Uji <i>Construct Reliability and Validity</i> | 77 |
| Tabel 4. 10 | Discriminant Validity..... | 78 |
| Tabel 4. 11 | Hasil Uji Composite Reliability | 79 |
| Tabel 4. 12 | Hasil Uji Cronbach's Alpha..... | 79 |
| Tabel 4. 13 | Hasil Uji R-Square | 80 |
| Tabel 4. 14 | Hasil Uji F-Square | 81 |
| Tabel 4. 15 | Direct Effect..... | 82 |
| Tabel 4. 16 | Indirect Effect | 83 |
| Tabel 4. 17 | Total Effect | 84 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual | 51 |
| Gambar 3. 1 Metode PLS (Partial Least Square)..... | 62 |
| Gambar 4. 1 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)..... | 76 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat memegang peran penting bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Maka dari itu peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu perusahaan merupakan penentu yang sangat penting bagi efektifitas keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Setiap perusahaan tidak dapat tumbuh dan berkembang jika tanpa adanya bantuan dari SDM yang dimiliki dengan kemampuan manajerial yang memadai agar dapat menghasilkan kinerja yang di inginkan.

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai *in-role* (task dependent behavior) dan *extra-role* (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan). Perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi (Sumiyarsih, 2012).

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini (Hery, 2015). Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, komitmen, kepemimpinan, semangat kerja dan lingkungan kerja (Pramudyo, 2010).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Wibowo, 2017) diantara yaitu, komitmen organisasi, kompetensi, perubahan organisasi serta semangat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti

dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu perubahan organisasi. Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi, termasuk Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. Perubahan ini dapat terjadi karena adanya tuntutan dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Perubahan eksternal dapat berupa perubahan teknologi, peraturan pemerintah, atau persaingan pasar, sedangkan perubahan internal dapat berupa perubahan struktur organisasi, budaya, atau sistem manajemen (Robbins & Judge, 2017).

Perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi, termasuk Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. Perubahan ini dapat terjadi karena adanya tuntutan eksternal, seperti perubahan teknologi, perubahan pasar, atau perubahan kebijakan pemerintah. Selain itu, perubahan juga dapat terjadi karena adanya kebutuhan internal, seperti perbaikan efisiensi, peningkatan kualitas layanan, atau restrukturisasi organisasi (Wibowo, 2017).

Selain perubahan organisasi, komitmen kerja juga mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf & Syarif, 2017). Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan

menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal.

Semangat kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Semangat kerja dapat didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung akan bekerja dengan lebih efektif, lebih produktif, dan lebih loyal terhadap organisasi (Rivai, 2014).

Semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang memperoleh kinerja dan remunerasi merupakan salah satu faktor organisasi yang memperoleh kinerja pegawai (Nitisemito, 2018). Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam perusahaan. Semnagat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting dalam terciptanya kelangsungan kinerja perusahaan.

Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan sumber daya mineral provinsi sumatera utara (Disperindag Esdm provsu) merupakan instansi pemerintah yang salah satu tugasnya adalah mendata keberadaan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara sebagai instansi pemerintah juga tidak luput dari permasalahan terkait kinerja pegawai. Beberapa indikasi permasalahan yang dapat ditemui antara lain adalah rendahnya produktivitas kinerja pegawai, kurangnya

kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, serta adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, serta proses rekrutmen dan seleksi yang kurang tepat. Kondisi ini dapat berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil survey penelitian mengenai kinerja pegawai bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara memiliki kinerja yang baik. Hal ini tercermin dari upaya perbaikan kesalahan, kerjasama dengan rekan kerja, pencapaian target pekerjaan, dan ketepatan serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian, seperti beban kerja yang belum seimbang dan kesesuaian tugas dengan kompetensi pegawai.

Perubahan organisasi tidak selalu berjalan mulus. Seringkali, perubahan organisasi menimbulkan resistensi dari para pegawai. Resistensi ini dapat terjadi karena adanya ketakutan akan kehilangan pekerjaan, ketidakpastian mengenai masa depan, atau ketidaknyamanan dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, perubahan organisasi juga dapat menimbulkan stres kerja bagi para pegawai, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja mereka.

Terkadang pegawai merasa cemas dan khawatir dengan perubahan yang terjadi, dan pegawai mengaku mengalami stres kerja akibat perubahan tersebut. Sehingga berdampak pada kinerja pegawai dan pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil survei awal dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi telah berdampak pada tugas dan tanggung jawab, kinerja dan produktivitas, serta menimbulkan stres kerja pada karyawan. Namun, kepemimpinan organisasi dinilai cukup baik dalam mendukung dan mengelola proses perubahan. Meskipun demikian, masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi di instansi tersebut masih tergolong rendah. pegawai mengaku hanya bekerja untuk mendapatkan gaji tanpa memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

Rendahnya komitmen organisasi ini dapat berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung akan kurang termotivasi untuk bekerja keras, kurang loyal terhadap organisasi, dan lebih sulit untuk menerima perubahan yang terjadi. Hal ini tentunya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena semangat kerja yang terjadi di instansi bahwa sebagian besar pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas, kurangnya kerjasama antar pegawai, dan rendahnya produktivitas kerja. Semangat kerja yang rendah dapat berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

Permasalahan terkait beban kerja yang terlalu berat dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya sumber daya manusia, tidak efisiennya proses kerja, atau bahkan pembagian tugas yang tidak merata. Selain itu, umpan balik

dari atasan juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Kelelahan kerja juga merupakan permasalahan yang perlu diperhatikan. Meskipun terdapat beberapa permasalahan terkait semangat kerja, hasil survei juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan hasil kerja yang terbaik dan membantu rekan kerja mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis merasa tertarik, untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perubahan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pengaruh Pengaruh Perubahan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening, studi kasus pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang kurang optimal ditandai dengan sebagian besar karyawan merasa banyaknya beban kerja yang diberikan membuat pekerjaan terkadang belum selesai sesuai waktu yang ditargetkan.
2. Perubahan organisasi yang terjadi telah berdampak pada tugas dan tanggung jawab, kinerja dan produktivitas, serta menimbulkan stres kerja pada pegawai.

3. Komitmen kerja pada karyawan yang masih belum terbangun sehingga menampilkan kinerja karyawan pada level yang tidak optimal dan organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
4. Beban kerja yang terlalu berat, kurangnya umpan balik dari atasan, dan kelelahan kerja menyebabkan pegawai kurang semangat dalam bekerja.

1.3 Batasan Masalah

Untuk memperjelas arah penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada pegawai tetap yang bekerja di Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara. Variabel yang diteliti yaitu perubahan organisasi, komitmen organisasi, semangat kerja dan Kinerja pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian singkat mengenai latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Semangat Kerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?

4. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Semangat Kerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya, baik sebagai praktisi, akademisi, atau pemerhati manajemen sumber daya manusia. Sedangkan manfaat penelitian tersebut terurai sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh perubahan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Semangat Kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan perubahan organisasi dan komitmen organisasi dengan memperhatikan semangat kerja pegawai.
- b. Bagi pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi diri dalam meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi dan semangat kerja.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan inspirasi untuk melakukan penelitian lanjutan terkait topik yang serupa.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas hasil kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya *performa*. Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2019).

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat (Wibowo, 2013) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu

dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Sedangkan (Siswadi & Farisi, 2024) menyatakan kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian atau hasil dari pekerjaan seseorang dari target yang harus dicapai atau tugas yang harus dilakukna sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam jangka waktu tertentu. Pendapat (Alfani & Hadini, 2018) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan peneliti kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut (Wibowo, 2013) tujuan kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut (Simamora, 2019) Penilaian kinerja memberikan manfaat bagi kedua pihak yaitu perusahaan ataupun pegawai. Berikut manfaat dari penilaian kinerja pegawai:

1. Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
2. Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
3. Menciptakan peningkatan produktivitas pegawai karena adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi.
4. Menghargai setiap kontribusi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa manfaat dan tujuan dari kinerja karyawan sangat penting bagi internal maupun eksternal karyawan itu sendiri.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Wibowo, 2017) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Personal Factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, semangat kerja, kompetensi yang dimiliki, motivasi, semangat kerja dan komitmen.
2. Leadership Factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Team Factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. System Factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual Situational, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal.

Pendapat lain disampaikan (Wirawan, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu segala perwatakan yang dimiliki pegawai, dan berpengaruh dalam pelaksanaan tugas pegawai terhadap pekerjaannya.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu bentuk sumbangsih organisasi dalam mendukung pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, dengan bantuan positif dari organisasi menjadikan pegawai memiliki kinerja yang memuaskan.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu segala kondisi lingkungan sekitar, yang tidak berasal dari rencana dasar organisasi, yang mampu mempengaruhi kehidupan keseharian pegawai, hingga berdampak pada kinerja mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Tika, 2017) sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- 2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh.

- 3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

- 4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dapat disimpulkan bahwa efektifitas dan efisiensi sangat penting didalam perusahaan karena untuk menunjang terjalannya pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan, otoritas didalam perusahaan sangat penting karena merupakan wewenang yang harus dipatuhi, disiplin merupakan hal penting untuk diterapkan dalam perusahaan, inisiatif dalam sebuah perusahaan penting sebagai bukti bahwa karyawan mampu bekerja dengan baik dan sesuai kemampuan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut (Nabawi, 2019) indikator-indikator dalam kinerja karyawan yaitu:

1. Pemahaman atas tupoksi, yaitu karyawan harus mengerti tujuan dari perusahaan dan juga tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan atas tugas-tugas nya dalam melakukan pekerjaan
2. Inovasi, yaitu karyawan memiliki gagasan baru untuk saling mendiskusikan kepada pihak perusahaan maupun sesama karyawan di lingkungan pekerjaan.
3. Kecepatan kerja, yaitu Melakukan pekerjaan yang diberikan dengan cara efektif dan efisien.
4. Keakuratan kerja, yaitu melakukan pekerjaan dengan teliti tanpa harus ada kesalahan yang terjadi.
5. Kerja sama, yaitu kemampuan dalam bekerja sama dengan sesama rekan kerja yang lainnya tanpa harus ada keributan yang terjadi di organisasi/instansi.

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2017) indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan

Adalah hasil dari kualitas pekerjaan yang dilakukan dapat memuaskan dan juga sudah sesuai standar pekerjaan yang dikerjakan.

2. Kuantitas

Adalah Jumlah kegiatan ataupun pekerjaan yang telah di selesaikan oleh karyawan.

3. Ketetapan Waktu

Adalah Penempatan waktu yang telah di tentukan dalam penyelesaian tugas tugas yang diberikan.

4. Efektivitas Biaya

Adalah Sumber daya yang terdapat di organisasi seperti manusia, memaksimalkan pekerjaan dengan baik sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan biaya yang sebesar-besarnya.

5. Hubungan antar perorangan

Adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat berkembang nya perasaan saling menghormati, itikad baik dan kerja sama antar karyawan dengan karyawan dan juga karyawan dengan atasan.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Perubahan Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan adalah hal yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Perubahan dapat terjadi pada diri setiap orang maupun masyarakat, bahkan kadang-kadang tidak disadari bahwa Perubahan tersebut Sedang berlangsung. Perubahan berarti harus mengubah cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit (Pasmore, 2014). Perubahan sudah merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Beberapa kejadian yang dihadapi organisasi sosial antara lain adalah restrukturisasi, regrouping, reposition dengan segala konsekuensinya.

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang tranformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/ atau orang (Baron, 2014). (Potts & LaMarsh, 2015) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya.

Menurut (Gibson, 2013) perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mengubah struktur, perilaku dan proses. Jika perubahan itu diterapkan secara benar, maka individu, kelompok tentunya bergerak menuju prestasi yang lebih efektif dari sebelumnya.

Sedangkan pendapatan (Winardi, 2019) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna

meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu (Steers, 2016) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapkan organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan ke arah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

2.1.2.2 Tujuan Perubahan Organisasi

a. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan untuk memperbaiki kemampuan organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan untuk mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins & Judge, 2017). Kebanyakan para ahli lebih banyak membahas lingkungan internal, namun sebenarnya yang lebih banyak pengaruhnya terhadap masa depan organisasi adalah lingkungan eksternal.

Kurt Motamendi (Wibowo, 2017) mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut Adaptabilitas dan Kapabilitas. (Bennis, 1996) mengatakan Adaptabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. Sementara itu, kapabilitas mengacu pada kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan

identitas dan integrasinya sebagai sebuah sistem yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan eksternalnya yang berubah.

Dewasa ini timbul kekuatan yang mendorong perubahan, termasuk perubahan besar dalam organisasi sehingga memerlukan transformasi melalui upaya-upaya reengineering, restructuring, quality programs, merger and acquisitions, strategi change, dan cultural change (Kotler & Gary, 2012).

Namun, perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg & Baron, 2014).

Menurut (Siagian, 2016) menyatakan tujuan perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung dampak dari perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang yang terjadi di luar organisasi.
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi
3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan
4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang.
5. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan diluar organisasi.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Menurut (Wibowo, 2017) perubahan mampu membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor-faktor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri. Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun yang termasuk dalam faktor internal adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan ukuran dan struktur organisasi merupakan perubahan menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. *Outsourcing* dimaksudkan untuk menarik tenaga *professional* guna meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Perubahan dalam sistem administrasi merupakan perubahan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra organisasi, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksud agar organisasi menjadi lebih kompetitif.
- c. Introduksi teknologi baru merupakan perubahan teknologi baru yang berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang

dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar lembaga atau organisasi, yaitu keseluruhan faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, seperti : ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi dan sebagainya. Faktor eksternal lainnya antara lain :

- a. Lingkungan alam fisik yang ada di sekitar manusia perubahan dapat disebabkan oleh lingkungan fisik, seperti terjadinya gempa bumi, taufan, banjir besar, dan lain-lain mungkin menyebabkan bahwa masyarakat yang mendiami daerah-daerah tersebut terpaksa harus meninggalkan tempat tinggalnya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggalnya yang baru, maka mereka harus menyesuaikan diri dengan keadaan alam yang baru tersebut,
- b. Peperangan dengan negara lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan perubahan yang sangat besar baik pada lembaga atau organisasi kemasyarakatan maupun struktur masyarakat,
- c. Pengaruh kebudayaan masyarakat lain adanya pengaruh kebudayaan masyarakat lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan sosial dan budaya. Hubungan yang dilakukan secara fisik antara dua masyarakat, mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan pengaruh timbalbalik,

artinya masing-masing masyarakat mempengaruhi masyarakat lainnya, tetapi juga menerima pengaruh dari masyarakat yang lain itu. Sama halnya dengan perubahan organisasi, manajemen perubahan juga merupakan suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2017). Selain itu manajemen perubahan merupakan teknik yang digunakan oleh pihak manajemen organisasi untuk menciptakan adanya sebuah perubahan dalam suatu organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada beberapa faktor yang menjaidi alasan mengapa suatu organisasi melakukain perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengain faktor-faktor sebigai berikut:

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapait datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkait persaingan yang tinggi memaknai suatu orgainisasi harus bisa bertahan. Adapun orgainisasi yang dapat bertahan dalam persangain ini adalah orgainisasi yang dapait berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tatangan yang dihadapinya. Orgainisasi dapat dengan tangkas melaiukan inovasi secarai kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.
- b. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini aikain memaksa suatu

organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Peningkatan jumlah tenaga kerja, penjadwalan ulang pembiayaan utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk mengahadapi persoalan ini.

- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus menyesuaikan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut tenaga kerja yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

2.1.2.4 Indikator Perubahan Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2017) perubahan dapat dikelompokkan dalam 4 kategori dan penjelasan sebagai berikut:

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variable struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi.

2. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin.

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan satu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi.

4. Pegawai

Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif

Sedangkan menurut (George & Jones, 2012) menjelaskan bahwa manajemen perubahan organisasi dapat terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa indikator, antara lain:

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan pola interaksi dan koordinasi yang dirancang oleh manajemen untuk menghubungkan tugas-tugas individu dan kelompok karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi meliputi cara pekerjaan yang didefinisikan, dikelompokkan menjadi unit-unit kerja, serta berbagai cara untuk memfasilitasi komunikasi formal dan informal, baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Teknologi

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Kemajuan teknologi menyebabkan cara organisasi beroperasi harus berubah.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Di dalam sebuah instansi/organisasi seseorang karyawan tentu mengharapkan komitmen organisasi yang baik. Komitmen yang tinggi dapat menyebabkan pekerja yang peduli dengan nasib organisasi dan berusaha untuk mengarahkannya ke jalur yang lebih baik, maka komitmen yang tinggi dapat

mempengaruhi karyawan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi (Siswadi et al., 2023). Berikut adalah beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi (Darmadi, 2018). Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi (Mangkunegara, 2017)

Namun pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Siagian, 2003). Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi (Uha, 2017).

Komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (reinforce) antara satu dengan yang lain. karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jika untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Setiono & Andjarwati, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah sikap seorang karyawan terhadap

suatu organisasi dalam hal komit serta melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Komitmen Organisasi

Tujuan komitmen organisasi menurut (Kusumaputri, 2015) adalah sebagai berikut :

- a. Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi.
- c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2. Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi Menurut (Luthans, 2011), yaitu :

- a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap

bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, dan mendukung.

Sedangkan (Juniarari, 2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- a. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.

- b. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- c. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut (Priansa, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individual, meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi kinerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.
3. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, meliputi desentralisasi dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta sifat dan karakteristik pimpinan.
4. Pengalaman kerja, meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Meiyanto & Santhoso, 2019) mengemukakan konsep komitmen organisasi paling tidak memiliki tiga karakteristik yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Karakteristik ini mencerminkan beberapa perilaku seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Organisasi dapat memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi sehingga akan dapat menciptakan suasana yang saling mendukung diantara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut mampu membuat karyawan rela berusaha keras untuk tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan telah menerima tujuan organisasi yang dipercaya disusun demi memenuhi kebutuhan karyawan pula.

2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Karakteristik ini menggambarkan bahwa karyawan tidak hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha untuk melebihi dari standar minimal pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan juga akan terdorong untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimiliki apabila dibutuhkan oleh organisasi dengan bekerja sama dengan pimpinan maupun rekan kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan agar karyawan terlibat adalah dengan memberikan kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

3. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Kesediaan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi, sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator komitmen organisasi mengacu pada setiap karakteristik atau ciri-ciri komitmen organisasi karyawan.

Indikator Komitmen Organisasi menurut (Busro, 2018) yaitu:

1. Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi :
 - a. kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
 - b. loyalitas terhadap organisasi, dan
 - c. kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
2. Indikator Komitmen Kontinyu (Continue Commitment) meliputi
 - a. memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,
 - b. memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
3. Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi:
 - a. Kemauan bekerja dan
 - b. Tanggung jawab memajukan organisasi.

Menurut (Stoner, 2006) terdapat indikator pemberdayaan karyawan antara lain :

1. Meaning atau arti, menentukan sejauh mana karyawan memiliki rasa tujuan dan hubungan pribadi tentang pekerjaan
2. Competence atau kompetensi, karyawan percaya bahwa mereka memiliki keterampilan serta kemampuan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan mereka
3. Self-determination atau penentuan diri, karyawan memiliki rasa kebebasan terhadap bagaimana mereka melakukan pekerjaan di perusahaan tersebut
4. Impact atau pengaruh, karyawan dapat percaya bahwa mereka bisa memengaruhi system organisasi dimana mereka bekerja.

Menurut (Mulyono, 2008) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif Komitmen afektif adalah ikatan emosi dan keyakinan terhadap prinsip organisasi.
 - a. Keinginan untuk bekerja di organisasi.
 - b. Keyakinan pada organisasi
 - c. Berkomitmen terhadap organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan Komitmen berkelanjutan berarti bahwa karyawan berkomitmen untuk tetap tinggal di perusahaan mereka karena kesadaran bahwa perusahaan akan mengalami kerugian jika karyawan meninggalkannya.
 - a. Keinginan untuk tetap bekerja

- b. Bersedia untuk melepaskan kepentingan pribadi
 - c. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka
 - d. Merasa tidak nyaman untuk melepaskan pekerjaan saya saat ini
3. Komitmen Normatif Untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan formal atau etika dikenal sebagai komitmen normatif.
- a. Kesetiaan terhadap kelompok
 - b. Kepuasan pekerjaan
 - c. Indikator komitmen organisasi

2.1.4 Semangat Kerja

2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Pengertian Semangat Kerja Semangat kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi setiap para karyawan dalam bekerja, jika semangat kerja karyawan tinggi maka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat serta menghasilkan produk yang berkualitas, sebaliknya jika semangat kerja karyawan rendah maka pekerjaan pun kurang terlaksana dengan baik dan lambat. Semangat kerja adalah sikap individu maupun sikap kelompok yang dimiliki oleh para karyawan terhadap lingkungan kerjanya dalam suatu organisasi kerjanya seperti kesetiaan, kerja sama, ketaatan kepada kewajiban dan tugas-tugas organisasi dalam mengejar tujuan bersama (Tohardi, 2014).

Semangat kerja yang menggambarkan suatu perasaan, ini memang agak berhubungan dengan tabiat (jiwa) semangat kerja kelompok. Untuk kerja kelompok, pekerjaan yang lazim menyatakan bahwa semangat kerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja, apabila para pekerja nampaknya merasa senang, maka

mereka optimis mengenai kegiatan-kegiatan dan tugas kelompoknya, serta ramah dengan satu sama lainnya (Handoko, 2013).

Menurut (Nitisemito, 2018) semangat kerja adalah “Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Menurut (Ngambi, 2015) juga mendefinisikan semangat kerja sebagai kepercayaan atau keoptimisan individu atau kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi. Semangat kerja yang baik dapat dilihat apabila karyawan merasa senang dan optimis mengerjakan seluruh tugas-tugasnya. Sebaliknya semangat kerja yang rendah dapat dilihat apabila karyawan nampak tidak puas, lekas marah, suka membantah, gelisah dan pesimis terhadap tugas dan pekerjaannya.

Jadi, dari beberapa pendapat di atas, maka dapat dinyatakan, bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat memperkecil kekeliruan-kekeliruan serta dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.2 Tujuan Semangat Kerja

Pentingnya Semangat Kerja (Tohardi, 2014) menyatakan, bahwa semangat kerja karyawan sangat penting bagi suatu organisasi karena sebagai berikut.

1. Dengan semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerjanya karena malas.

2. Dengan semangat kerja yang tinggi karyawan, maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja maka semakin besar angka kerusakan.
4. Dengan semangat kerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan senang (betah) bekerja, dengan demikian semakin kecil kemungkinan karyawan pindah bekerja ke tempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over.
5. Dengan semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga selalu sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut, untuk itu pula kondisi tenaga kerja yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tersebut dapat menghindar dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

Menurut (Fathoni, 2015) Semangat kerja pegawai mempunyai kontribusi yang positif dan sangat penting bagi organisasi, karena :

1. Akan mengurangi angka absensi dan ketidakhadiran dengan alasan yang tidak jelas, sehingga akan terwujud disiplin dalam bekerja;
2. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu sehingga akan terwujud pelayanan yang efisien;

3. Tingkat kesalahan dalam bekerja akan semakin kecil, sehingga keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik dapat diminimalisir dan terwujudlah pelayanan yang efektif;
4. Pegawai akan merasa senang, ikhlas dan penuh tanggungjawab dalam bekerja, sehingga akan terwujud kepuasan kerja;
5. Pegawai bekerja dengan optimis dan penuh minat terhadap hal-hal yang baru, sehingga terwujudlah berbagai inovasi dalam bekerja.

Menurut pendapat di atas menunjukkan bahwa karyawan tampak merasa senang, optimis dalam tugas serta ramah satu sama lain, maka akan terlihat semangat yang tinggi dalam bekerja. Sebaliknya apabila pegawai tampak tidak merasa puas, mudah tersinggung dan marah, suka membantah dan pesimis dalam tugas, maka reaksi ini dapat mengakibatkan rendahnya semangat dalam bekerja.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut (Hasibuan, 2014), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas karyawan baik dan banyak, maka kompensasi akan semakin besar, begitupun sebaliknya.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan UU & Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum penetapan sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup

Bila biaya hidup didaerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Begitupun sebaliknya.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Begitupun sebaliknya.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi, dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Begitupun sebaliknya.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Begitupun sebaliknya

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar. Begitupun sebaliknya.

Menurut (Nitisemito, 2015) faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah :

1. Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sahlibur dan pemberhentian kerja.

2. Kerja sama

Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan

organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan. Dan harus dapat di terapkan di perusahaan. Dari pendapat para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor di atas sangat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan.

Dari pendapat di atas perusahaan harus selalu memperhatikan faktor-faktor tersebut. Apabila semangat kerja karyawan berada pada tingkat yang tinggi bukanlah sesuatu masalah karena hal ini merupakan harapan dari organisasi, tetapi jika semangat menurun dan berada pada tingkat yang rendah maka akan sangat merugikan pihak perusahaan. Sehingga sangatlah penting apabila semangat dalam bekerja terus terjaga.

2.1.4.4 Indikator Semangat Kerja

Menurut (Hasibuan, 2014) indikator dari semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Motivasi dan dorongan bekerja

Motivasi dan dorongan bekerja tersebut dapat dibentuk apabila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan suatu pekerjaan, yang terpenting bagi karyawan seharusnya mereka bekerja untuk organisasi bukan lebih mementingkan apa yang mereka dapatkan. Oleh sebab itu tidak mengherankan bahwa seseorang dengan gaji yang tinggi masih juga berkeinginan untuk pindah bekerja di tempat lain.

2. Kesungguhan

Aspek ini dapat menunjukkan terdapat kesungguhan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memilih sikap yang pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

3. Kesenangan

Kesenangan dalam bekerja yaitu kepuasan hati, kenyamanan, dan kebahagiaan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Karena manusia membutuhkan kesenangan sesuai dengan keperluannya.

4. Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh (Nitisemito, 2014) semangat kerja karyawan berkaitan dengan:

1. Kebanggaan pekerja akan pekerjaannya

Adanya rasa bangga yang membuat kamu nyaman ketika berada di kantor untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab.

2. Sikap terhadap pimpinan

Karyawan yang merasa pimpinan mereka mampu berkomunikasi dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendengarkan aspirasi karyawan cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pimpinan

3. Hasrat yang tinggi untuk maju

Hasrat yang tinggi untuk maju merupakan kunci utama bagi individu maupun organisasi dalam mencapai keberhasilan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

4. Perasaan telah diperlakukan dengan baik

Perasaan positif dapat meningkatkan kesehatan mental, kepuasan hidup, dan kesejahteraan secara keseluruhan. Selain itu, perasaan positif juga dapat mendorong individu untuk lebih produktif dan kreatif dalam menjalani aktivitas sehari-hari

5. Kemampuan bergaul dengan kawan sekerjanya

Kemampuan bergaul yang baik dengan rekan kerja merupakan aspek penting dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan yang mencerminkan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya dari penelitian yang sedang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perubahan Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Semangat Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

2.2.1 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, apabila Perubahan organisasi dipersepsikan baik oleh pelanggan/konsumen maka ini akan dapat meningkatkan kualitas. Dalam era knowledge economy saat ini, membangun kinerja perusahaan tidak ada cara lain kecuali melalui pembangunan kinerja karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan (Amir, 2015).

Penelitian (Yuliana et al., 2020) menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan dengan baik mampu meningkatkan adaptabilitas dan efektivitas kerja karyawan. Budaya yang mendorong inovasi ini membantu karyawan untuk lebih kreatif dalam pekerjaan mereka, sehingga memberikan

dampak positif pada hasil kerja dan kinerja tim secara keseluruhan (Poluakan, 2016). Studi yang dilakukan oleh (Jumawan et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam perubahan organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen cenderung lebih menerima perubahan, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka secara signifikan.

Menurut penelitian (Hasanah & Aima, 2018), partisipasi karyawan dalam proses perubahan secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap perubahan tersebut. Meskipun perubahan organisasi dapat membawa banyak manfaat, ada juga dampak negatif yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi karyawan selama proses perubahan adalah resistensi terhadap perubahan itu sendiri. Menurut penelitian oleh (Wibowo & Lestari, 2022), tidak ada pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja. Perubahan yang tidak terencana atau dipaksakan dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016).

Hasil penelitian (Siswadi & Tupti, 2022) (Jufrizen et al, 2020) (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Lesmana & Nasution, 2020), (Tanjung & Rachmalia, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, 2017), (Siswadi et al., 2020), (Jufrizen, J., & Fahmi, 2018) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

Di sisi lain, komitmen organisasi yang rendah dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, hal ini berdasarkan hasil penelitian (Handayani, 2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang ekstrem sering kali mengalami stres dan kelelahan.

2.2.3 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Perubahan organisasi merujuk pada proses penyesuaian yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya. Menurut (Kotler & Gary, 2012), perubahan organisasi dapat meliputi perubahan struktural, budaya, teknologi, dan proses kerja

Hubungan antara perubahan organisasi dan semangat kerja dapat dilihat dari berbagai perspektif. Pertama, perubahan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Sebuah penelitian oleh (Armenakis & Bedeian, 1999) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi.

Karyawan yang merasa dilibatkan cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi.

Sebaliknya, perubahan yang tidak terencana atau tidak melibatkan karyawan dapat menyebabkan ketidakpastian dan stres. Menurut penelitian oleh (Jimmieson et al., 2004), karyawan yang mengalami perubahan yang tidak jelas atau tidak transparan cenderung mengalami penurunan semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif selama proses perubahan sangat penting untuk menjaga semangat kerja karyawan.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi pengaruh perubahan organisasi terhadap semangat kerja. Salah satu penelitian yang terkenal adalah yang dilakukan (Jimmieson et al., 2004) mengeksplorasi dampak komunikasi selama proses perubahan terhadap semangat kerja.

Selain itu, perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan ketidakpastian di antara karyawan. Penelitian oleh (Nugroho, 2021) menunjukkan bahwa ketidakpastian ini dapat menyebabkan karyawan merasa kurang terlibat dan kurang termotivasi.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan merasa terikat dan memiliki dedikasi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut (Allen & Meyer, 1990) komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan dengan biaya yang dirasakan jika meninggalkan organisasi. Terakhir, komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Di sisi lain, semangat kerja adalah kondisi psikologis yang mencerminkan

motivasi, energi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja. Menurut (Schaufeli & Bakker, 2015), semangat kerja terdiri dari tiga dimensi: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan). Ketiga dimensi ini saling berhubungan dan berkontribusi terhadap kinerja individu serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara komitmen organisasi dan semangat kerja. Salah satu studi penting adalah yang dilakukan oleh (Allen & Meyer, 1990) yang menegaskan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan semangat kerja. Mereka menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi menunjukkan tingkat semangat kerja yang lebih tinggi, yang berdampak pada kinerja mereka.

Meskipun komitmen organisasi memiliki banyak pengaruh positif, terdapat juga dampak negatif yang perlu diperhatikan. Salah satu masalah yang sering muncul adalah ketika komitmen organisasi menjadi terlalu menekan, menyebabkan karyawan merasa terjebak. Penelitian oleh (Handoko & Santoso, 2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan tekanan untuk berkomitmen tinggi tanpa dukungan yang memadai cenderung mengalami stres dan kelelahan.

2.2.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja, di sisi lain, adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam konteks organisasi. Menurut (Campbell, 1990), kinerja dapat diukur melalui berbagai dimensi, termasuk efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut.

Semangat karyawan sering kali diukur melalui survei kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Semangat karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hubungan antara semangat dan kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Pertama, semangat yang tinggi sering kali berhubungan dengan peningkatan produktivitas.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara semangat dan kinerja. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh (Schaufeli & Bakker, 2015) yang menemukan bahwa semangat kerja berhubungan positif dengan kinerja individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki semangat tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, serta lebih mampu mengatasi stres dan tantangan di tempat kerja.

Meskipun semangat kerja memiliki banyak pengaruh positif, terdapat juga dampak negatif yang perlu dipertimbangkan. Penelitian oleh (Prasetyo, J., & Nurleli, 2021) menunjukkan bahwa semangat kerja yang berlebihan dapat menyebabkan burnout atau kelelahan kerja.

2.2.6 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Perubahan organisasi adalah proses di mana sebuah organisasi melakukan modifikasi pada struktur, strategi, proses, atau budaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Menurut (Kotter, 2016), perubahan organisasi terdiri dari delapan langkah yang dimulai dari menciptakan urgensi hingga mengkonsolidasikan perubahan. Proses ini seringkali melibatkan pengenalan teknologi baru, perubahan manajemen, atau restrukturisasi tim. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa perubahan organisasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek manusia, termasuk bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Menurut (Campbell, 1990), kinerja dapat diukur melalui berbagai dimensi seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, dan perilaku kerja. Kinerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan semangat kerja. Dalam konteks perubahan organisasi, perubahan dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi dan semangat kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja karyawan.

Semangat kerja adalah tingkat antusiasme dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Menurut (Schaufeli, W.B., & Bakker, 2015) semangat kerja terdiri dari tiga komponen utama: vigor (energi), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan). Semangat kerja yang tinggi dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Dalam konteks perubahan organisasi, semangat kerja dapat menjadi faktor penentu dalam bagaimana karyawan beradaptasi dengan perubahan dan bagaimana mereka mempertahankan kinerja mereka selama masa transisi.

Salah satu penelitian penting yang mengkaji hubungan antara semangat kerja dan kinerja adalah penelitian oleh (Harter et al., 2002), yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara semangat kerja dan kinerja karyawan di berbagai industry.

2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut (Allen & Meyer, 1990) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: afektif, normatif, dan continuance.

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam organisasi, yang biasanya diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Menurut (Campbell, 1990), kinerja karyawan meliputi berbagai aspek, termasuk kehadiran, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan.

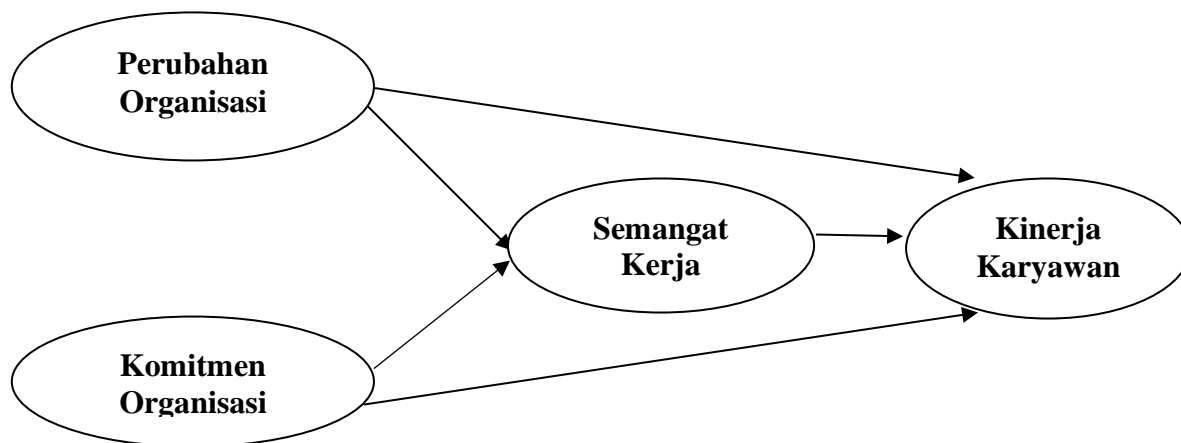
Semangat kerja adalah tingkat motivasi dan antusiasme yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut oleh (Robbins & Judge, 2017) semangat kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa semangat kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, di mana semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berkomitmen pada organisasi.

Komitmen organisasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Penelitian oleh (Allen & Meyer, 1990) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang memiliki komitmen rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Saks, 2006) menunjukkan bahwa semangat kerja berfungsi sebagai mediator antara komitmen organisasi dan kinerja

karyawan. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya semangat kerja sebagai faktor yang dapat meningkatkan efektivitas komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
3. Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara
4. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
5. Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
6. Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara
7. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan metode pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Menurut (Sinambela, 2020) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informasi yang terstruktur. Penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif untuk menjelaskan tentang pengaruh Perubahan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui semangat kerja sebagai variable intervening pada Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2016) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari

sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional

| Variabel | Definisi | Indikator | Pertanyaan |
|----------------------|--|--|----------------------------------|
| Kinerja Karyawan | Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. | 1. Pemahaman Tupoksi 2. Inovasi 3. Kecepatan kerja 4. Keakuratan kerja 5. Hubungan antar perusahaan (Nabawi, 2019) | 1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 |
| Perubahan Organisasi | Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. | 1. Struktur 2. Teknologi 3. Penataan fisik 4. Pegawai (Robbins & Judge, 2017) | 1,2 3,4 5,6 7,8 |
| Komitmen Organisasi | Komitmen organisasi adalah sikap seorang karyawan terhadap suatu organisasi dalam hal komit serta melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut | 1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi. 2. Munculnya kebanggaan akan organisasi. 3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi. 4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait. 5. Rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi. (Taurisa & Ratnawati, 2012) | 1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 |
| Semangat Kerja | Semangat kerja adalah sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat memperkecil kekeliruan-kekeliruan serta dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya | 1. Kebanggaan pekerja akan pekerjaannya 2. Sikap terhadap pimpinan 3. Hasrat yang tinggi untuk maju 4. Perasaan telah diperlakukan dengan baik 5. Kemampuan bergaul dengan kawan sekerjanya (Nitisemito, 2014) | 1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 |

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukann di Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, Jl. P. Diponegoro No. 30 Medan Tel. 061-4156000, Fax. 061-4156000.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan dimulai dari bulan November 2025 sampai Februari 2026. Rencana kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Rencana Waktu Penelitian

| No. | Proses Penelitian | Bulan/Tahun | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------------------------|-------------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | | November | | | | Desember | | | | Januari | | | | Februari | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pengajual Judul | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Riset Awal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Pembuatan Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Bimbingan Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Pengelolaan Data | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Menganalisis Data | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Penyusunan Tugas akhir | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang menjadi pusat perhatian dan menjadi sumber data penelitian. Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan lain sebagainya. (Nurrahman et al., 2021) Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 203 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

| No | Bagian | Total Orang |
|----|--|-------------|
| 1 | Bidang PPLN | 3 |
| 2 | Bidang Perindustrian | 2 |
| 3 | Sekretaris | 4 |
| 4 | Bidang Energi dan Kelistrikan | 10 |
| 5 | Bagian HMD | 6 |
| 6 | Bagian PPDN | 5 |
| 7 | Bagian ESDM | 5 |
| 8 | Seksi Laboratorium | 9 |
| 9 | Seksi Pengujian dan Sertifikasi | 4 |
| 10 | Bagian PSMB | 3 |
| 11 | TU | 3 |
| 12 | Pemberdayaan Konsumen dan Pelaku Usaha | 5 |
| 13 | Kasi kalibrasi dan Pengendalian mutu | 6 |
| 14 | Bagian Umum dan Kepegawaian | 14 |
| 15 | Analisis Ahli Muda | 8 |
| 16 | Perdagangan Ahli Pertama | 5 |
| 17 | Pengawas Barang Beredar Jasa | 8 |
| 18 | Penyusun Rencana Bimbingan Teknis Industri | 6 |
| 19 | Analisis Kerja | 6 |
| 20 | Pengadministrasi Pengamanan Dan Perlindungan Akses Pasar | 12 |
| 21 | Analisis Pemanfaatan Energi | 6 |
| 22 | Kerjasama Industri | 4 |
| 23 | Penataan Laporan Keuangan | 9 |
| 24 | Penelaah Dampak Lingkungan | 8 |
| 25 | Analisis Permasalahan Hukum | 4 |
| 26 | Penyusun Perkembangan Harga Dan Pengkajian Pasar | 3 |
| 27 | Pemeriksaan Industri | 3 |
| 28 | Penyusun Perkembangan Harga Dan Pengkajian Pasar | 5 |
| 29 | Pemeriksaan Industri | 3 |
| 30 | Analisis Laporan Hasil Pengawasan | 7 |
| 31 | Analisis Potensi Sumber Air Tanah | 4 |
| 32 | Analisis Pertambangan | 2 |

| No | Bagian | Total Orang |
|----|--|-------------|
| 33 | Fasilitator Perdagangan | 4 |
| 34 | Analisis program energi Terbarukan | 3 |
| 35 | Pengendalian Mutu | 7 |
| 36 | Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Pemanfaatan Energi | 7 |
| | Jumlah | 203 |

Sumber: Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

3.4.2 Sampel

Sampel merupakan perwakilan atau bagian dari sebuah populasi yang telah dihilangkan dengan metode tertentu (Nurrahman et al., 2021). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). (Sugiyono, 2016).

Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

(Sugiyono, 2018)

$$n = \frac{203}{1 + 203(0.1)^2} = 66,99$$

n = 66,99 dibulatkan menjadi 67 orang sampel

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 67 pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, dengan hitungan jumlah pengambilan sampel sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Jumlah Sampel Yang Diambil Pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

| No | Bagian | Total Karyawan |
|----|--|----------------|
| 1 | Bidang PPLN | 1 |
| 2 | Bidang Perindustrian | 1 |
| 3 | Sekretaris | 2 |
| 4 | Bidang Energi dan Kelistrikan | 4 |
| 5 | Bagian HMD | 2 |
| 6 | Bagian PPDN | 1 |
| 7 | Bagian ESDM | 1 |
| 8 | Seksi Laboratorium | 3 |
| 9 | Seksi Pengujian dan Sertifikasi | 1 |
| 10 | Bagian PSMB | 1 |
| 11 | TU | 1 |
| 12 | Pemberdayaan Konsumen dan Pelaku Usaha | 2 |
| 13 | Kasi kalibrasi dan Pengendalian mutu | 2 |
| 14 | Bagian Umum dan Kepegawaian | 6 |
| 15 | Analisis Ahli Muda | 2 |
| 16 | Perdagangan Ahli Pertama | 1 |
| 17 | Pengawas Barang Beredar Jasa | 2 |
| 18 | Penyusun Rencana Bimbingan Teknis Industri | 1 |
| 19 | Analisis Kerja | 2 |
| 20 | Pengadministrasi Pengamanan Dan Perlindungan Akses Pasar | 4 |
| 21 | Analisis Pemanfaatan Energi | 2 |
| 22 | Kerjasama Industri | 1 |
| 23 | Penataan Laporan Keuangan | 2 |
| 24 | Penelaah Dampak Lingkungan | 2 |
| 25 | Analisis Permasalahan Hukum | 1 |
| 26 | Penyusun Perkembangan Harga Dan Pengkajian Pasar | 1 |
| 27 | Pemeriksaan Industri | 1 |
| 28 | Penyusun Perkembangan Harga Dan Pengkajian Pasar | 1 |
| 29 | Pemeriksaan Industri | 1 |
| 30 | Analisis Laporan Hasil Pengawasan | 3 |
| 31 | Analisis Potensi Sumber Air Tanah | 1 |
| 32 | Analisis Pertambangan | 1 |

| No | Bagian | Total Karyawan |
|----|---|----------------|
| 33 | Fasilitator Perdagangan | 2 |
| 34 | Analisis program energy Terbarukan | 2 |
| 35 | Pengendalian Mutu | 3 |
| 36 | Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Pemanfaatan Energi | 3 |
| | Jumlah | 67 |

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (reabilitas). Menurut (Juliandi, 2018) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner/angket, menurut (Juliandi, 2018) kuesioner merupakan pertanyaan/pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Skala Likert

| No | Jawaban | Bobot |
|----|---------------------------|-------|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Kurang Setuju (KS) | 3 |
| 4 | Tidak setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |
| | | |

2. Studi Dokumentasi, menurut (Sugiyono, 2019) dokumentasi Adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan data penelitian, seperti catatan, buku, laporan, dan arsip.
3. Observasi, menurut (Arikunto, 2013) observasi Adalah kegiatan pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu

hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 4 for Windows*.

Menurut (Hair et al., 2017), ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu :

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni:
 - a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. Realibilitas dan Validitas Konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*).
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni:
 - a. Koefisien Determinasi (*R-Square*);
 - b. F-square; dan
 - c. Pengujian Hipotesis

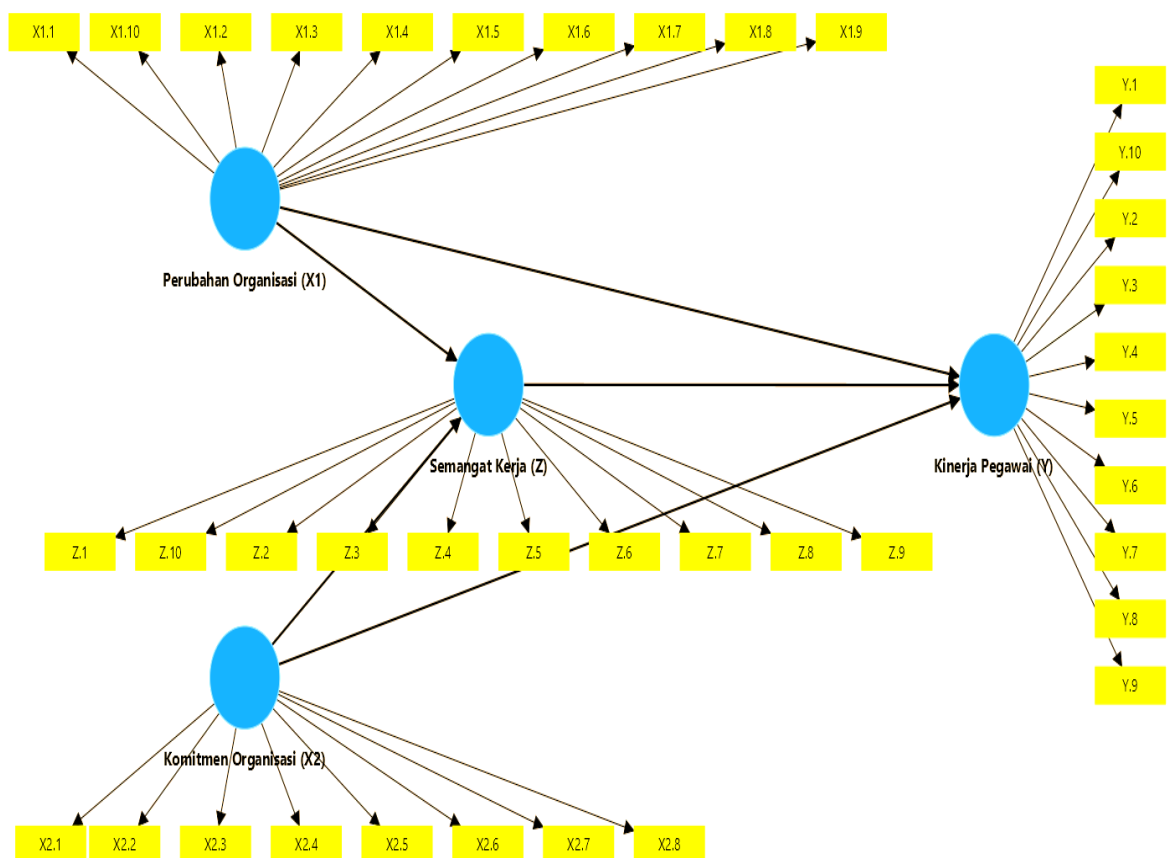
Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan

dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Metode PLS (Partial Least Square)

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Dimana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran atau indikator dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5 (Ghozali et al., 2015).
2. *Discriminant Validity* merupakan *Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai *Heteroit-monotraid Ratio (HTMT)*, dengan kriteria jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik (Juliandi, 2018)
3. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi

composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015).

4. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut

juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- b) Jika nilai 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
- c) Jika nilai 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018).

3.6.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*.

1. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Menurut pendapat (Juliandi, 2018) tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini:

(1) Koefisien Jalur (*Path Coefficient*):

- a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

(2) Nilai Probabilitas/Signifikansi (*P-Value*):

a) Jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan.

b) Jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* menurut pendapat (Juliandi, 2018) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah:

(1) jika nilai $P\text{-Values} < 0.05$, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

(2) jika nilai $P\text{-Values} > 0.05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Menurut pendapat (Juliandi, 2018) *total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 10 pernyataan untuk Semangat Kerja (Z), 8 pernyataan untuk Perubahan Organisasi (X1), dan 10 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada 67 pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan gaji.

4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Pegawai

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 48 | 72,0 | 72,0 | 72,0 |
| | Perempuan | 19 | 28,0 | 28,0 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 48 (72%) orang laki-laki dan 19 (28%) orang perempuan. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai berjenis kelamin laki-laki pada Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya

Mineral Provinsi Sumatera Utara. Di Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara, mayoritas pegawai masih didominasi oleh laki-laki. Hal ini sejalan dengan persepsi umum bahwa bidang industri, perdagangan, maupun energi kerap identik dengan peran laki-laki yang dianggap lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan lapangan maupun tugas teknis yang membutuhkan mobilitas tinggi.

4.1.2.2 Identitas Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Pegawai

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 25 Tahun | 15 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| | 26- 30 Tahun | 28 | 42,0 | 42,0 | 64,0 |
| | > 30 Tahun | 24 | 36,0 | 36,0 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari konsumen yang berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 15 orang (22%), 26 - 30 tahun sebanyak 28 orang (42%), dan yang berumur lebih dari 30 tahun sebanyak 24 orang (36%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pelanggan yang berumur rentang waktu 26 – 30 tahun pada pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.3 Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 3 Lama Bekerja Pegawai

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | <1 Tahun | 8 | 12,0 | 12,0 | 12,0 |
| | 1 – 5 Tahun | 33 | 49,0 | 49,0 | 61,0 |
| | >5 Tahun | 26 | 39,0 | 39,0 | 100,0 |
| | Total | 100 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang sudah lama bekerja selama <1 Tahun sebanyak 8 orang (12%), selama 1-5 Tahun sebanyak 33 orang (49%), dan selama >5 Tahun sebanyak 26 orang (39%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah lama bekerja selama 1-5 Tahun pada Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.4 Identitas Berdasarkan Gaji

Tabel 4. 4 Gaji Pegawai

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Dibawah UMR | 15 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| | Sesuai UMR | 32 | 48,0 | 48,0 | 70,0 |
| | Diatas UMR | 20 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 67 | 100,0 | 100,0 | |

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden yang memiliki Gaji Dibawah UMR sebanyak 15 orang (22%), yang memiliki Gaji Sesuai UMR yaitu sebanyak 32 orang (48%), dan yang memiliki Gaji Diatas UMR yaitu sebanyak 20 orang (30%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang memiliki Gaji Sesuai UMR pada Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 5 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Semangat Kerja (Z), Perubahan Organisasi (X1), dan Komitmen Organisasi

(X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

| No. Pert | Jawaban Kinerja Karyawan (Y) | | | | | | | | | |
|-------------|------------------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 36 | 54,0 | 22 | 33,0 | 9 | 13,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 40 | 60,0 | 17 | 25,0 | 9 | 13,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 3 | 35 | 52,0 | 19 | 28,0 | 12 | 18,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 4 | 36 | 54,0 | 21 | 31,0 | 10 | 15,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 38 | 57,0 | 17 | 25,0 | 12 | 18,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 38 | 57,0 | 20 | 30,0 | 8 | 12,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 7 | 38 | 57,0 | 19 | 28,0 | 8 | 12,0 | 2 | 2,0 | 0 | 0 |
| 8 | 39 | 58,0 | 16 | 24,0 | 11 | 16,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 9 | 38 | 57,0 | 20 | 30,0 | 9 | 13,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 39 | 58,0 | 19 | 28,0 | 8 | 12,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan adalah:

1. Jawaban Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (54%).
2. Jawaban Pemahaman saya terhadap tupoksi membantu meningkatkan kualitas kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (60%).

3. Jawaban Saya mampu mengidentifikasi peluang untuk melakukan inovasi di bidang kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52%).
4. Jawaban Dengan inovasi, kualitas hasil kerja saya menjadi lebih baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (54%).
5. Jawaban Saya mampu bekerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas hasil kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (57%).
6. Jawaban Saya mampu menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam batas waktu yang ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (57%).
7. Jawaban Saya selalu memeriksa kembali hasil kerja sebelum diserahkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (57%).
8. Saya dapat menyesuaikan pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan kantor, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (58%).
9. Jawaban Hubungan kerja antar perusahaan/instansi membantu saya menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (57%).
10. Jawaban Dukungan pihak eksternal memengaruhi peningkatan produktivitas kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (58%).

4.1.3.2 Variabel Semangat Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera

diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Semangat Kerja sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Semangat Kerja

| No. | Jawaban Semangat Kerja (Z) | | | | | | | | | |
|-----|----------------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 19 | 28,0 | 38 | 57,0 | 8 | 12,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |
| 2 | 24 | 36,0 | 33 | 49,0 | 8 | 12,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |
| 3 | 14 | 21,0 | 37 | 55,0 | 12 | 18,0 | 4 | 6,0 | 0 | 0 |
| 4 | 17 | 25,0 | 38 | 57,0 | 9 | 13,0 | 3 | 5,0 | 0 | 0 |
| 5 | 29 | 43,0 | 26 | 39,0 | 10 | 15,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |
| 6 | 26 | 39,0 | 29 | 43,0 | 8 | 12,0 | 4 | 6,0 | 0 | 0 |
| 7 | 18 | 27,0 | 40 | 60,0 | 4 | 6,0 | 5 | 7,0 | 0 | 0 |
| 8 | 23 | 34,0 | 31 | 46,0 | 12 | 18,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 9 | 26 | 39,0 | 33 | 49,0 | 6 | 9,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |
| 10 | 25 | 37,0 | 29 | 43,0 | 11 | 16,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Semangat Kerja adalah:

1. Jawaban Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi masyarakat dan instansi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (57%).
2. Jawaban Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan di instansi ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (49%).
3. Jawaban Saya merasa pimpinan memberikan motivasi yang dapat meningkatkan semangat kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (55%).

4. Jawaban Pimpinan saya menunjukkan sikap yang adil terhadap seluruh pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (57%).
5. Jawaban Saya memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kemampuan kerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43%).
6. Jawaban Saya merasa penting untuk terus belajar demi kemajuan diri dan organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (43%).
7. Jawaban Saya merasa diterima sebagai bagian dari tim di kantor ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang (60%).
8. Jawaban Perlakuan yang baik di lingkungan kerja membuat saya bersemangat dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (46%).
9. Jawaban Saya mudah bergaul dengan rekan kerja di lingkungan kantor, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (49%).
10. Jawaban Saya selalu berusaha menjaga kekompakan dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (43%).

4.1.3.3 Variabel Perubahan Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Perubahan Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Perubahan Organisasi

| No. | Jawaban Perubahan Organisasi (X1) | | | | | | | | | |
|-----|-----------------------------------|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|---|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 50 | 75,0 | 12 | 18,0 | 4 | 6,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----|------|----|------|---|------|---|-----|---|---|
| 2 | 51 | 76,0 | 9 | 13,0 | 7 | 10,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 46 | 69,0 | 15 | 22,0 | 6 | 9,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 51 | 76,0 | 11 | 16,0 | 5 | 7,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 49 | 73,0 | 12 | 18,0 | 5 | 7,0 | 1 | 2,0 | 0 | 0 |
| 6 | 52 | 78,0 | 9 | 13,0 | 6 | 9,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 49 | 73,0 | 12 | 18,0 | 6 | 9,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 49 | 73,0 | 11 | 16,0 | 7 | 10,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Perubahan Organisasi adalah:

1. Jawaban Struktur organisasi saat ini membuat alur komunikasi menjadi lebih jelas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (75%).
2. Jawaban Saya merasa struktur organisasi saat ini membuat pembagian kerja lebih efektif, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (76%).
3. Jawaban Saya memahami bahwa perkembangan teknologi memengaruhi perubahan dalam organisasi kami, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (69%).
4. Jawaban Penerapan teknologi baru di kantor ini membuat alur kerja lebih efektif, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (76%).
5. Jawaban Perubahan organisasi membawa perbaikan pada sarana dan prasarana kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (73%).
6. Jawaban Ruang kerja yang ditata dengan baik membuat pekerjaan saya lebih efisien, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang (78%).

7. Jawaban Perubahan organisasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan instansi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (73%).
8. Jawaban Saya memahami alasan dilakukannya perubahan organisasi di kantor ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan sebanyak 49 orang (73%).

4.1.3.4 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi

| No. Pert | Jawaban Komitmen Organisasi (X2) | | | | | | | | | |
|-------------|----------------------------------|------|----|------|----|------|----|-----|-----|---|
| | SS | | S | | KS | | TS | | STS | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 27 | 40,0 | 30 | 45,0 | 9 | 13,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 2 | 27 | 40,0 | 27 | 40,0 | 12 | 18,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 3 | 27 | 40,0 | 29 | 43,0 | 10 | 15,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 4 | 23 | 34,0 | 35 | 52,0 | 9 | 13,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 32 | 48,0 | 21 | 31,0 | 13 | 19,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 6 | 32 | 48,0 | 24 | 36,0 | 10 | 15,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 7 | 29 | 43,0 | 25 | 37,0 | 13 | 19,0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 24 | 36,0 | 32 | 48,0 | 9 | 13,0 | 2 | 3,0 | 0 | 0 |
| 9 | 35 | 52,0 | 24 | 36,0 | 7 | 10,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |
| 10 | 30 | 45,0 | 24 | 36,0 | 12 | 18,0 | 1 | 0,2 | 0 | 0 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2025)

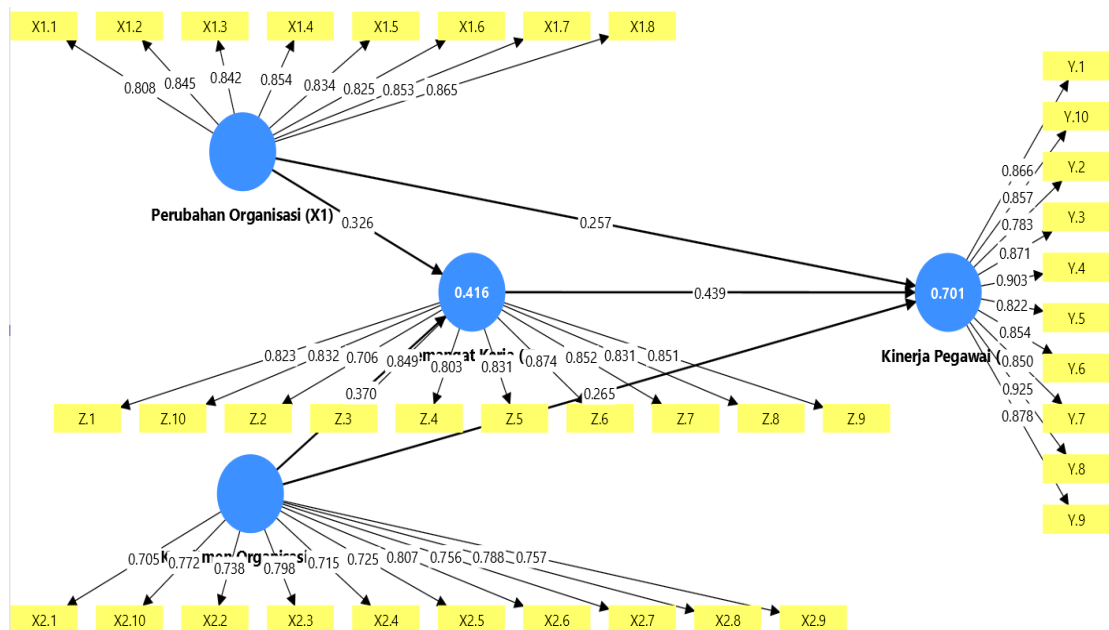
Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi adalah:

1. Jawaban Bekerja di instansi ini membuat saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (45%).
2. Jawaban Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja karena merasa bagian dari organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 27 orang (40%).
3. Jawaban Saya selalu menyebutkan dengan rasa bangga bahwa saya adalah pegawai di instansi ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (43%).
4. Jawaban Menjadi bagian dari instansi ini membuat saya memiliki rasa percaya diri lebih tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (52%).
5. Jawaban Saya merasa bertanggung jawab untuk ikut menjaga nama baik organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (48%).
6. Jawaban Saya berusaha memberikan ide atau saran demi kemajuan organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (48%).
7. Jawaban Saya hanya tertarik untuk bekerja di instansi ini dibandingkan dengan organisasi lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43%).
8. Jawaban Saya akan tetap memilih bekerja di instansi ini meskipun ada tawaran kerja dari luar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (48%).

9. Jawaban Saya memahami nilai-nilai yang dianut oleh instansi tempat saya bekerja nline, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (52%).
10. Jawaban Saya berusaha menjadikan nilai organisasi sebagai pedoman dalam mengambil keputusan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (45%).

4.2 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu Outer Model dan Inner Model.



Gambar 4. 1 : Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi, 2018).

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Construct Reliability and Validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE telah memenuhi kriteria jika nilainya lebih dari 0,5 (Ghozali et al., 2015).

Tabel 4. 9 Hasil Uji *Construct Reliability and Validity*

| | Cronbach's Alpha | Comoposite Realibility (rho_A) | Comoposite Realibility (rho_C) | Average Variance Extracted (AVE) |
|---------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Perubahan Organisasi (X1) | 0,941 | 0,944 | 0,951 | 0,707 |
| Komitmen Organisasi (X2) | 0,917 | 0,920 | 0,931 | 0,573 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,961 | 0,965 | 0,966 | 0,743 |
| Semangat Kerja (Z) | 0,948 | 0,948 | 0,956 | 0,683 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil keseluruhan pengujian *Construct Reliability and Validity* adalah Reliabel dan Valid karena keseluruhan nilai yang diperoleh melalui pengujian menggunakan software smartPLS diatas kriteria yang telah ditetapkan yakni memiliki reliabilitas dengan nilai 0,70 dan AVE telah memenuhi kriteria dengan nilai lebih dari 0,5.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant*

Validity dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai *Heteroit-monotraid Ratio* (HTMT), dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas yang baik (Juliandi, 2018).

| | X1. Perubahan Organisasi | X2. Komitmen Organisasi | Y. Kinerja Pegawai | Z. Semangat Kerja |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Perubahan Organisasi (X1) | | | | |
| Komitmen Organisasi (X2) | 0,757 | | | |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,737 | 0,754 | | |
| Semangat Kerja (Z) | 0,612 | 0,637 | 0,772 | |

Tabel 4. 10 Discriminant Validity

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil keseluruhan pengujian *Discriminant validity* memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS lebih kecil dari pada yang telah ditetapkan yaitu < 0,90.

4.2.1.3 Realibility

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan software SmartPLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach 's Alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).

a. Composite Reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view laten variabel coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki realibilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 11 Hasil Uji Composite Realibility

| | <i>Composite Realibility (rho_C)</i> |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Perubahan Organisasi (X1) | 0,951 |
| Komitmen Organisasi (X2) | 0,931 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,966 |
| Semangat Kerja (Z) | 0,956 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan hasil pengujian *Composite Realibility* secara keseluruhan yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS memiliki hasil yang baik atau realibel, karena nilai yang dicapai dari setiap variabel diatas 0,70.

b. Cronbach 's Alpha

Cronbach's Alpha merupakan uji realibilitas yang dilakukan merupakan hasil *Composite Realibility*. Suatu variabel dinyatakan realibel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 12 Hasil Uji Cronbach's Alpha

| | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|--|-------------------------|
|--|-------------------------|

| | |
|----------------------------------|--------------|
| Perubahan Organisasi (X1) | 0,941 |
| Komitmen Organisasi (X2) | 0,917 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,961 |
| Semangat Kerja (Z) | 0,948 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan hasil pengujian *Cronbach's Alpha* secara keseluruhan yang diperoleh dalam perhitungan smartPLS memiliki hasil yang baik atau realibel, karena nilai yang dicapai dari setiap variabel diatas 0,70.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

4.2.2.1 R-Square

Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square

| | R Square | Adjusted R Square |
|----------------------------|-----------------|--------------------------|
| Y. Kinerja Karyawan | 0,701 | 0,686 |
| Z. Semangat Kerja | 0,416 | 0,397 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel adalah *R-Square Adjusted* model jalur I = 0,686, Artinya kemampuan variabel X yaitu perubahan organisasi, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar

68,6% dengan demikian model tergolong sedang (moderate); dan *R-Square Adjusted* model jalur II = 0,397, Artinya kemampuan variabel X yaitu perubahan organisasi, dan komitmen organisasi dalam menjelaskan Z (semangat kerja) adalah sebesar 39,7% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

4.2.2.2 F-Square

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

| | X1. Perubahan Organisasi | X2. Komitmen Organisasi | Y. Kinerja Karyawan | Z. Semangat Kerja |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Perubahan Organisasi (X1) | | | 0,099 | 0,089 |
| Komitmen Organisasi (X2) | | | 0,103 | 0,115 |
| Kinerja Karyawan (Y) | | | | |
| Semangat Kerja (Z) | | | 0,376 | |

Tabel 4. 14 Hasil Uji F-Square

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel diatas adalah :

1. Variabel X1 (perubahan organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,099, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,103, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel X1 (perubahan organisasi) terhadap Z (semangat kerja) memiliki nilai = 0,089, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.

4. Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (semangat kerja) memiliki nilai = 0,115, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator.
5. Variabel Z (semangat kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,376, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Uji Hipotesis

4.2.2.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung (Dirrect Effect)

Tabel 4. 15 Direct Effect

| | Sampel Asli (O) | Rata- rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values |
|---|-----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| X1. Perubahan Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan | 0,257 | 0,272 | 0,109 | 2,350 | 0,019 |
| X1. Perubahan Organisasi -> Z. Semangat Kerja | 0,326 | 0,325 | 0,152 | 2,140 | 0,033 |
| X2. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan | 0,265 | 0,246 | 0,119 | 2,229 | 0,026 |
| X2. Komitmen Organisasi -> Z. Semangat Kerja | 0,370 | 0,375 | 0,158 | 2,337 | 0,020 |
| Z. Semangat Kerja -> Y. Kinerja Karyawan | 0,439 | 0,442 | 0,072 | 6,060 | 0,000 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh nilai pengaruh langsung :

1. Pengaruh langsung Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257 (positif), dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,019 maka $0,019 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh langsung Perubahan Organisasi terhadap Semangat Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,326 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,033 maka $0,033 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa

Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja.

3. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,265 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,375 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,020 maka $0,020 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja,
5. Pengaruh langsung Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,439 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.2.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tabel 4. 16 Indirect Effect

| | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values |
|---|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| X1. Perubahan Organisasi -> Z. Semangat Kerja -> Y. Kinerja Karyawan | 0,143 | 0,142 | 0,069 | 2,082 | 0,038 |
| X2. Komitmen Organisasi -> Z. Semangat Kerja -> Y. Kinerja Karyawan | 0,162 | 0,167 | 0,080 | 2,040 | 0,042 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh nilai pengaruh tidak langsung :

1. Pengaruh tidak langsung Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,143 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,038 maka $0,038 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,162 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,042 maka $0,042 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening.

4.2.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (Total Effect)

Tabel 4. 17 Total Effect

| | Sampel Asli (O) | Rata- rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values |
|---|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|
| X1. Perubahan Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan | 0,400 | 0,414 | 0,112 | 3,576 | 0,000 |
| X1. Perubahan Organisasi -> Z. Semangat Kerja | 0,326 | 0,325 | 0,152 | 2,140 | 0,033 |
| X2. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan | 0,428 | 0,413 | 0,119 | 3,610 | 0,000 |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|--------------|
| X2. Komitmen Organisasi -> Z. Semangat Kerja | 0,370 | 0,375 | 0,158 | 2,337 | 0,020 |
| Z. Semangat Kerja -> Y. Kinerja Karyawan | 0,439 | 0,442 | 0,072 | 6,060 | 0,000 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh hasil pengujian *Total Effect* adalah sebagai berikut :

1. Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,400 (positif), dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, dan nilai T statistik sebesar 3,576 sehingga dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Perubahan Organisasi terhadap Semangat Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,326 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,033 maka $0,033 < 0,05$ dan nilai T statistik sebesar 2,140, sehingga dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja.
3. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,428 (positif), dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, dan nilai T statistik sebesar 3,610 sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,370 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,020 maka $0,020 < 0,05$ dan nilai T statistik sebesar 2,337, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja.

5. Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0,439 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$ dan nilai T statistik sebesar 6,060, sehingga dapat dinyatakan bahwa Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,257 (positif), dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,019 maka $0,019 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Perubahan organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, apabila Perubahan organisasi dipersepsikan baik oleh pelanggan/konsumen maka ini akan dapat meningkatkan kualitas. Dalam era knowledge economy saat ini, membangun kinerja perusahaan tidak ada cara lain kecuali melalui pembangunan kinerja karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan (Amir, 2015).

Penelitian (Yuliana et al., 2020) menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan dengan baik mampu meningkatkan adaptabilitas dan efektivitas kerja karyawan. Budaya yang mendorong inovasi ini membantu karyawan untuk lebih kreatif dalam pekerjaan mereka, sehingga memberikan dampak positif pada hasil kerja dan kinerja tim secara keseluruhan (Poluakan, 2016). Studi yang dilakukan oleh (Jumawan et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang efektif menjadi kunci

keberhasilan dalam perubahan organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen cenderung lebih menerima perubahan, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka secara signifikan.

Menurut penelitian (Hasanah & Aima, 2018), partisipasi karyawan dalam proses perubahan secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap perubahan tersebut. Meskipun perubahan organisasi dapat membawa banyak manfaat, ada juga dampak negatif yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi karyawan selama proses perubahan adalah resistensi terhadap perubahan itu sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sunaryo, 2017), menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,265 (positif), dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan

menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Siswadi & Tupti, 2022), dan (Jufrizen et al, 2020), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,326 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,033 maka $0,033 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Perubahan organisasi merujuk pada proses penyesuaian yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya. Menurut (Kotler & Gary, 2012), perubahan organisasi dapat meliputi perubahan struktural, budaya, teknologi, dan proses kerja

Hubungan antara perubahan organisasi dan semangat kerja dapat dilihat dari berbagai perspektif. Pertama, perubahan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Sebuah penelitian oleh (Armenakis & Bedeian, 1999) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dilibatkan cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi.

Sebaliknya, perubahan yang tidak terencana atau tidak melibatkan karyawan dapat menyebabkan ketidakpastian dan stres. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif selama proses perubahan sangat penting untuk menjaga semangat kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jimmieson et al., 2004), menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,370 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,020 maka $0,020 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan merasa terikat dan memiliki dedikasi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut (Allen & Meyer, 1990) komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen

normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan berhubungan dengan biaya yang dirasakan jika meninggalkan organisasi. Terakhir, komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Di sisi lain, semangat kerja adalah kondisi psikologis yang mencerminkan motivasi, energi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja. Menurut (Schaufeli & Bakker, 2015), semangat kerja terdiri dari tiga dimensi: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan). Ketiga dimensi ini saling berhubungan dan berkontribusi terhadap kinerja individu serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Allen & Meyer, 1990), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

4.3.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,439 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Kinerja, di sisi lain, adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam konteks organisasi. Menurut (Campbell, 1990), kinerja dapat diukur melalui berbagai dimensi, termasuk efisiensi, efektivitas, dan

produktivitas. Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut.

Semangat karyawan sering kali diukur melalui survei kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Semangat karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hubungan antara semangat dan kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Pertama, semangat yang tinggi sering kali berhubungan dengan peningkatan produktivitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Schaufeli & Bakker, 2015), menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,143 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,038 maka $0,038 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Perubahan organisasi adalah proses di mana sebuah organisasi melakukan modifikasi pada struktur, strategi, proses, atau budaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Menurut (Kotter, 2016), perubahan organisasi terdiri dari delapan langkah yang dimulai dari menciptakan urgensi hingga mengkonsolidasikan perubahan. Proses ini seringkali melibatkan pengenalan teknologi baru, perubahan manajemen, atau restrukturisasi tim. Dalam konteks

ini, penting untuk memahami bahwa perubahan organisasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek manusia, termasuk bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi semangat kerja karyawan.

Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Menurut (Campbell, 1990), kinerja dapat diukur melalui berbagai dimensi seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, dan perilaku kerja. Kinerja yang tinggi sering kali berhubungan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan semangat kerja. Dalam konteks perubahan organisasi, perubahan dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi dan semangat kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja karyawan.

Semangat kerja adalah tingkat antusiasme dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Menurut (Schaufeli, W.B., & Bakker, 2015) semangat kerja terdiri dari tiga komponen utama: vigor (energi), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan). Semangat kerja yang tinggi dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Dalam konteks perubahan organisasi, semangat kerja dapat menjadi faktor penentu dalam bagaimana karyawan beradaptasi dengan perubahan dan bagaimana mereka mempertahankan kinerja mereka selama masa transisi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Harter et al., 2002), menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan dengan variabel intervening yaitu semangat kerja dalam hubungan antara perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semangat kerja dapat memediasi antara perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,162 (positif) memiliki nilai P-Values sebesar 0,042 maka $0,042 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Kantor Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memiliki rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut (Allen & Meyer, 1990) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: afektif, normatif, dan continuance.

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam organisasi, yang biasanya diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Menurut (Campbell, 1990), kinerja karyawan meliputi berbagai aspek, termasuk kehadiran, kualitas kerja, serta kontribusi terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan.

Semangat kerja adalah tingkat motivasi dan antusiasme yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut oleh (Robbins & Judge, 2017) semangat kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa semangat kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara komitmen organisasi dan

kinerja karyawan, di mana semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berkomitmen pada organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Allen & Meyer, 1990), dan (Saks, 2006) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dengan variabel intervening yaitu semangat kerja dalam hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semangat kerja dapat memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
3. Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara
4. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
5. Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara.
6. Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

7. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perindustrian Perdagangan Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sumatera Utara

5.2 Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Pihak manajemen perlu mengevaluasi pembagian kerja agar pegawai dapat menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa merasa terbebani.
2. Pihak manajemen perlu berkomunikasi terbuka dalam membagi tugas seimbang serta memberi pelatihan adaptasi, agar perubahan organisasi tidak menurunkan kinerja dan produktivitas karyawan.
3. Pihak manajemen perlu membangun komitmen karyawan melalui motivasi, penghargaan dan lingkungan kerja kondusif agar kinerja optimal tercapai.
4. Pihak manajemen perlu menyeimbangkan beban kerja, memberi umpan balik, dan menjaga waktu istirahat agar semangat kerja karyawan tetap terjaga.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini ialah :

1. Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah hanya pada satu instansi sehingga hasilnya belum bisa digeneralisasikan.
2. Hanya meneliti beberapa variabel sehingga faktor lain diluar penelitian mungkin juga berpengaruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amir, M. F. (2015). *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, Dan Penilaian Kinerja Di Perusahaan*. Mitra Wacanamedia.
- Anggriani, A. D. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1–8).
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmian Manajemen & Bisnis*, 12(1), 1–10.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Baron, J. G. and R. A. (2014). *Behavior in Organization*, 10 th. Pearson.
- Bennis, W. G. (1996). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospect*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi 1). Prenadamedia Group.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 687–732.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan : Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah Dan Faktor-Faktor Yang Memengaruhi* (Edisi 1). Deepublish.
- Fathoni, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Faustyna. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(1), 49–63.

- George, J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing. Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, I. D. (2013). *Penilaian Kinerja*. Erlangga.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organization*. Prentice Hall.
- Handayani, S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 45–60.
- Handoko, T., & Santoso, B. (2021). Dampak Komitmen Organisasi Terhadap Stres Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 123–135.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- 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.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hery. (2015). *Analisis Kinerja Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). Changing the future: The impact of change on employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 66–77.
- Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah STIE Al Washliyah Sibolga*, 1(1), 9–25.
- Jufrizen, J., Adhan M., Prayogi, M. A. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.

- Jufrizen, J., Muis, M. R., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, W. (2017). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation and Organizational Commitment on Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. *Journal Economic Education Analysis*, 6(2), 365–378.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Based Partial Least Square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS*. Program Pascasarjana Universitas Batam.
- Juliandi, A. (2018b). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. UMSU Press.
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., & Permatasari, E. (2024). Pengaruh Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 23–34.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi* (Edisi ke-4). Jakarta: Diktat.
- Kotler, P., & Gary, A. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Kotter, J. P. (2016). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kusumaputri, E. S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi)*. Deepublish.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2020). Analysis of Factors Affecting the Performance of Lecturers in Conducting Research: A Case Study on Private Universities in Medan. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 33–44. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.845>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10th). Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meiyanto, S., & Santhoso, F. H. (2019). Nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi: Sebuah studi dalam konteks pekerja Indonesia. *Jurnal Psikologi UGM*, 26(1), 29–40.
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Ngambi, H. C. (2015). The Relationship Between Leadership and Employee. Morale in Higher Education. *African Journal of Business Management*, 5(3), 762–776.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A. S (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Cetakan VIII. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, T. (2021). Keterlibatan Karyawan dalam Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen Perubahan*, 9(3), 15–28.
- Nurandini, A. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1), 78–91.
- Nurrahman et al. (2021). *WhatsApp Image 2022-10-06 at 14*.
- Pasmore, W. (2014). *Creating Strategic Change: Designing the Flexible, Highperforming Organization*. Wiley.
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1–12.
- Potts, R., & LaMarsh, L. (2015). *Managing for Success*. Duncan Baird Publishers.
- Pramudyo, A. (2010). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 1(1), 1–11.

- Prasetyo, J., & Nurleli, L. (2021). Dampak Semangat Kerja Berlebihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(4), 50–65.
- Priansa. (2013). *Manajemen SDM dalam Organisasi Public dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1–9.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2015). *Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Department of Psychology.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya keselamatan, kepemimpinan keselamatan, pelatihan keselamatan, iklim keselamatan dan kinerja*. Zifatama Jawa.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UPP STIM YKPN.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Siswadi, Y., & Tupti, Z. (2022). Antaseden Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 706–716.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(1), 73–82.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2024). The Role Of Employee Performance In Work Motivation And Work Discipline. *Proceeding 2nd Medan International Economics and Business*, 2(1), 1616–1624.
- Steers, R. (2016). *Efektivitas Organisasi, diterjemahkan Magdalena Jamin*.

Erlangga.

- Stoner. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiyarsih, W. (2012). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*, 11(1), 19–27.
- Sunarto. (2016). *Pengantar Manajemen Pemasaran, Cetakan 1*. Yogyakarta: Ust. Press.
- T.H. Handoko. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Tanjung, H., & Rachmalia, N. Y. (2019). Pengaruh kelelahan kerja dan beban kerja terhadap komitmen organisasional pada petugas pemadam kebakaran kabupaten aceh tengah. 95–108.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Tika, P. (2017). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Bumi Aksara.
- Tohardi, A. (2014). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Maju Mundur.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana.
- Wibowo, H. & Lestari, S. (2022). Pengaruh Perubahan Organisasi yang Tidak Terencana. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11(1), 15–29.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (edisi kelima). Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. (2019). *Manajemen Perilaku Organisasi* (Edisi Revisi). Jakarta: Kencana.
- Wirawan. (2019). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yuliana, E., Marginingsih, R., & Susilawati, T. E. (2020). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Optimal. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(2), 21–30.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. CV Nas Media Pustaka.