

***JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT
ANGKASA PURA AVIASI***

**KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
KESIAPAN INDIVIDU MENGHADAPI PERUBAHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT ANGKASA PURA AVIASI**

Suzie Rehulina Tarigan¹, Yeni Absah², Prihatin Lumbanraja³

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara^{1,2,3}

Email: suzietarigan@gmail.com¹, yeni.absah@usu.ac.id², prihatiinlumbanraja20@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of job satisfaction as a mediator in the relationship between organizational commitment and individual readiness for change on employee performance at PT Angkasa Pura Aviassi. This research employs an explanatory quantitative design with an objective statistical approach to examine the direct and indirect effects among variables. The study population includes 182 organic employees who were transferred from PT Angkasa Pura II, with a sample of 126 respondents determined using the proportional random sampling method. Data were collected through a five-point Likert scale closed questionnaire covering four main variables: organizational commitment, readiness for change, job satisfaction, and employee performance. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS software to test validity, reliability, and causal relationships among variables. The findings indicate that organizational commitment and individual readiness for change significantly influence job satisfaction and employee performance. The results also show that higher levels of commitment and readiness among employees lead to greater job satisfaction and improved performance. Furthermore, job satisfaction acts as a mediating variable that strengthens the relationship between organizational commitment and readiness for change on performance. Therefore, this study emphasizes the importance of enhancing job satisfaction through effective management of psychological and readiness aspects during organizational transformation to achieve optimal employee performance in a dynamic work environment.

Keywords: *Organizational Commitment, Individual Readiness for Change, Job Satisfaction, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan statistik objektif untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Populasi penelitian mencakup 182 karyawan organik hasil alih status dari PT Angkasa Pura II, dengan sampel sebanyak 126 responden yang ditentukan melalui metode proportional random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert lima poin, mencakup empat variabel utama: komitmen organisasional, kesiapan menghadapi perubahan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan kausal antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan kinerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kesiapan menghadapi perubahan terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan kepuasan kerja melalui pengelolaan aspek psikologis dan kesiapan karyawan dalam proses transformasi organisasi guna mencapai kinerja optimal di lingkungan kerja yang dinamis.

Kata Kunci : Komitmen Organisasional, Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi dan revolusi industri keempat, organisasi dituntut untuk bergerak proaktif dan adaptif dalam menanggapi dinamika pasar dan perkembangan teknologi yang pesat. Sumber daya manusia adalah salah satu elemen strategis dalam mempertahankan daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan di tengah tuntutan eksternal yang semakin kompleks. Transformasi model pekerjaan dan hubungan industrial merupakan aspek yang tidak dapat dihindari dalam upaya peningkatan efisiensi, produktivitas, dan fleksibilitas organisasi. Perubahan tersebut memberikan tantangan tersendiri kepada para pelaku usaha untuk terus berinovasi demi mempertahankan daya saing di tengah perkembangan informasi dan perubahan yang sangat cepat.

Kebandarudaraan merupakan salah satu bagian dari sektor pelayanan publik di Indonesia yang juga dituntut untuk dapat bertransformasi secara struktural maupun kultural. Peningkatan pelayanan, transparansi, serta efisiensi manajerial menjadi tuntutan yang harus terpenuhi sebagai bagian dari badan usaha milik negara (BUMN) yang berada di bawah pengawasan Kementerian BUMN. Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah melalui transformasi organisasi bisnis dengan menjalani konsep *joint venture*.

Konsep *joint venture* adalah bagian dari transformasi organisasi strategi yang semakin populer di kalangan perusahaan yang ingin beradaptasi dengan perubahan pasar dan meningkatkan daya saing. Dalam penelitian (Chrysostome dkk., 2013) usaha patungan sering dibuat untuk memfasilitasi pembelajaran dan perolehan pengetahuan baru. Mekanisme pembelajaran dalam perusahaan patungan, menyoroti dua mode utama yaitu akuisisi pengetahuan dan penciptaan pengetahuan bersama. Mekanisme ini melibatkan interaksi antara mitra, internalisasi pengetahuan, dan berbagi pengalaman, yang sangat penting untuk memahami proses pembelajaran dalam usaha patungan.

Ketika sebuah organisasi mengalami transformasi organisasi, peran manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam mengelola aspek manusia dalam transformasi ini. Organisasi dituntut untuk terus memperbarui diri agar tetap relevan dan kompetitif. Namun, transisi ini menimbulkan tantangan besar dalam pengelolaan SDM,

terutama dalam menjaga komitmen dan motivasi kerja karyawan yang terdampak secara langsung oleh perubahan status kepegawaian mereka (Mansour dkk., 2022). Keberhasilan transformasi organisasi apa pun pada dasarnya bergantung pada sumber daya manusia ataupun karyawan yang menjadi subjek sekaligus agen perubahan.

PT Angkasa Pura II (Persero), yang kini berganti nama menjadi PT Angkasa Pura Indonesia, merupakan BUMN di bawah Departemen Perhubungan yang sebelumnya mengelola Bandara Polonia di Medan, sebelum digantikan oleh Bandara Internasional Kualanamu pada 25 Juli 2013. Pada Desember 2021, Angkasa Pura II menjalin kemitraan strategis dengan GMR Airports Netherlands B.V. melalui pembentukan PT Angkasa Pura Aviassi untuk mengembangkan Bandara Internasional Kualanamu. Sejak Juli 2022, PT Angkasa Pura Aviassi resmi mengambil alih pengelolaan bandara tersebut. PT Angkasa Pura Aviassi merupakan hasil kerja sama antara PT Angkasa Pura II (Persero) dan mitra strategis asal India dengan komposisi kepemilikan 51% oleh AP II dan 49% oleh GMR. Dalam proses transformasi ini, perusahaan menerapkan perubahan besar dalam struktur kepegawaiannya, terutama dengan mengalihkan status karyawan dari perbantuan menjadi organik. Perubahan ini menandai pengakuan formal atas kontribusi karyawan sekaligus memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi baru, dengan harapan dapat meningkatkan rasa memiliki secara psikologis serta loyalitas terhadap perusahaan.

Perubahan status kepegawaian tidak hanya berdampak administratif, melainkan juga menciptakan perubahan mendasar dalam sistem kerja, ekspektasi organisasi, dan budaya kerja. Karyawan dituntut untuk beradaptasi dengan standar performa baru, gaya kepemimpinan yang lebih kompetitif, serta sistem penilaian berbasis meritokrasi global yang terkadang berbeda dengan kebiasaan lama.

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan suatu organisasi, terlebih dalam konteks transformasi struktural yang tengah dijalani PT Angkasa Pura Aviassi (AVI) sebagai entitas hasil *joint venture*. Perusahaan dihadapkan pada tantangan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, budaya organisasi, serta standar kinerja berbasis praktik global. Perusahaan telah melakukan berbagai langkah strategis untuk meningkatkan daya saing.

Hasil pra survei yang telah dilakukan pada 50 orang responden terkait kinerja karyawan yang

diukur melalui beberapa indikator menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja karyawan secara keseluruhan berada pada nilai 3,63 yang dikategorikan “Cukup Baik”. Indikator “bekerja dalam tim” memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 3,68, indikator “tingkat keakuratan tugas” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,66, dilanjutkan indikator “komitmen dalam pelaksanaan tugas” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,62, indikator “pencapaian target kerja” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,58 dan dimensi “inisiatif dalam bekerja” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,60. Hal ini menunjukkan adanya ketahanan performa di tengah tantangan organisasi, meskipun tidak terlepas dari adanya faktor internal yang mempengaruhi konsistensi kinerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun performa relatif stabil di tengah perubahan, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan potensi maksimal yang diharapkan oleh manajemen.

Mendasari data pra survei capaian kinerja yang berada pada kategori cukup baik ini terjadi bersamaan dengan perubahan signifikan pada sistem penilaian kinerja di tahun 2024. Adapun sistem yang diterapkan pada tahun 2024 adalah distribusi normal. Dalam distribusi normal ini, pola penyebaran skor membentuk kurva lonceng simetris yang menunjukkan sebagian besar individu memiliki nilai rata-rata dan hanya sedikit yang memiliki nilai ekstrem sangat tinggi atau rendah. Penerapan sistem distribusi normal menurunkan persentase pegawai dengan predikat “Baik Sekali” dari 29,67% pada tahun 2023 menjadi hanya 12,09% pada tahun 2024. Bahkan, muncul kategori baru seperti “Cukup” dan “Istimewa” yang masing-masing tercatat sebesar 1,65%.

Meskipun tujuan sistem ini untuk meningkatkan objektivitas penilaian dan pemerataan distribusi kinerja, sebagian pegawai menilai bahwa penilaian tersebut “kurang berdasarkan kinerja nyata”, hal ini tercermin dalam beberapa tanggapan terbuka dari karyawan pada saat dilakukan pra survei dimana munculnya persepsi ataupun ekspektasi karyawan terkait sistem penilaian kinerja, isu status kepegawaian atau sistem kerja yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Penelitian ini akan memfokuskan pada dua variabel bebas, yaitu komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan, dengan kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keduanya terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor internal yang penting. Konsep ini mencerminkan tingkat loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen yang tinggi berdampak positif terhadap kesediaan bekerja lebih keras, bahkan dalam kondisi penuh ketidakpastian (Eliyana dkk., 2019). Hasil pra survei menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki nilai 3,61 yang dikategorikan “Cukup Baik” yang diukur dengan indikator “keterikatan emosional terhadap organisasi” memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 3,66, dilanjutkan indikator “kepatuhan terhadap nilai organisasi” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,60, dan indikator “keberlanjutan karir di masa depan” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,56. Dari data ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat komitmen yang positif, keterikatan emosional masih relatif kuat terhadap organisasi, dan komitmen berkelanjutan memiliki nilai terendah. Nilai terendah ini mengindikasikan adanya keraguan loyalitas jangka panjang yang kemungkinan dipengaruhi oleh perubahan status kepegawaian dari perbantuan menjadi organik.

Selain komitmen, kesiapan individu terhadap perubahan (*readiness for change*) juga merupakan variabel penting dan krusial dalam konteks organisasi yang sedang bertransformasi (Armenakis dkk., 1993) menyatakan bahwa keberhasilan transformasi sangat tergantung pada kesiapan individu, tidak semata pada strategi organisasi. Kesiapan ini mencakup kesiapan kognitif, afektif, dan perilaku untuk menerima dan berpartisipasi dalam perubahan. Tabel 1.5 menunjukkan hasil pra survei variabel kesiapan individu menghadapi perubahan yang diukur dengan beberapa indikator.

Hasil pra survei terkait kesiapan individu menghadapi perubahan yang diukur melalui beberapa indikator ditemukan bahwa rata-rata skor kesiapan karyawan terhadap perubahan secara keseluruhan berada pada nilai 3,65 yang dikategorikan “Baik”. Indikator “kemampuan beradaptasi dengan perubahan” memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 3,70, dilanjutkan indikator “perubahan dapat memberikan peningkatan karier” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,66, indikator “pemahaman terhadap perubahan” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,64 dan indikator “sumber daya tersedia untuk menjalani perubahan” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,60. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar

karyawan telah memiliki kesiapan psikologis yang cukup untuk bertransformasi.

Namun pada variabel mediasi yaitu kepuasan kerja justru mencatat nilai rata-rata lebih rendah yaitu 3,44 yang dikategorikan “Cukup baik”. Hal ini diukur dengan beberapa indikator yaitu indikator “promosi secara adil/transparan” memperoleh skor rata-rata terendah yaitu 3,18, dilanjutkan indikator “kesesuaian tugas yang dilakukan” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,34, indikator “memperoleh arahan tugas yang jelas” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,36, indikator kepuasan terhadap “kenyamanan bekerja sama dalam tim” memperoleh skor rata-rata yaitu 3,62 dan indikator “gaji yang diperoleh” memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 3,68. Nilai terendah menunjukkan adanya kebutuhan pengembangan karier yang belum optimal terpenuhi.

Hasil memunculkan pertanyaan mengapa komitmen organisasional dan kesiapan individu terhadap perubahan yang tinggi tidak serta merta diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai. Beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain adalah persepsi ketidakadilan dalam sistem penilaian kinerja, keterbatasan kesempatan promosi, serta perbedaan status karyawan yang sejalan dengan temuan hasil pra survei sebelumnya. Ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan tetap menunjukkan loyalitas dan kesiapan untuk beradaptasi, kondisi internal terkait kepuasan belum sepenuhnya mendukung keterlibatan yang optimal. Kondisi ini berpotensi menjadi hambatan dalam memaksimalkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian target organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh komitmen organisasional dan kesiapan menghadapi perubahan terhadap kinerja pegawai. Sebuah studi (Yalçın & Yalçın, 2022) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural dalam sistem penilaian kinerja berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja. Sistem yang adil secara desain belum tentu dianggap adil secara perseptual. Persepsi negatif terhadap keadilan inilah yang kemudian dapat menurunkan kepuasan kerja meskipun karyawan telah menunjukkan kesiapan tinggi terhadap perubahan. (Jaworski dkk., 2018) juga mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa kegagalan dalam mengomunikasikan tujuan dan mekanisme sistem penilaian baru secara transparan dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan *disengagement*. Ini

menunjukkan pentingnya strategi komunikasi perubahan yang inklusif dan berkelanjutan.

Kepuasan kerja menjadi variabel penting dalam menjembatani dampak perubahan dan ekspektasi organisasi terhadap kinerja individu. Studi oleh (Yalçın & Yalçın, 2022) menegaskan juga bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan performa. Kesiapan menghadapi perubahan dan komitmen organisasional juga terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun tidak selalu secara langsung. Dalam banyak kasus, pengaruh tersebut dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja (Caldwell dkk., 2004).

Dengan kata lain, meskipun karyawan siap menghadapi perubahan dan memiliki komitmen terhadap organisasi, apabila mereka merasa tidak puas, maka kontribusi kinerjanya tidak optimal.

Studi lain menunjukkan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor internal psikologis seperti kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Jawaad dkk., 2019; Qureshi dkk., 2019). Komitmen organisasional merupakan refleksi dari seberapa besar loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen yang tinggi berkorelasi dengan tingkat ketekunan kerja, loyalitas jangka panjang, serta resistensi rendah terhadap pergantian pekerjaan (Eliyana dkk., 2019). Dalam konteks organisasi yang mengalami restrukturisasi, menjaga komitmen karyawan menjadi tantangan tersendiri karena munculnya rasa tidak aman dan ketidakpastian terhadap masa depan kerja.

Pada sektor pelayanan publik, studi (Boulagouas dkk., 2021) menegaskan bahwa keadilan organisasi dan pengakuan kerja menjadi fondasi kesiapan menghadapi perubahan. Lingkungan kerja yang bersifat adil dan transparan membentuk rasa kepercayaan yang esensial dalam memperkuat kesiapan perubahan dan hal inilah yang akan menjadi refleksi dari budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif. Sebuah studi yang dilakukan (Chanana, 2021) selama masa pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang puas dengan lingkungan kerja dan hubungan interpersonal cenderung mempertahankan loyalitas tinggi, meskipun menghadapi tekanan eksternal. Ini menunjukkan bahwa aspek psikologis kerja memainkan peran penting dalam konteks krisis maupun transformasi.

Namun, tidak semua penelitian

menunjukkan hasil serupa, (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021) dalam studi pada BUMN di Indonesia menemukan bahwa kesiapan menghadapi perubahan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Holt dkk., 2007) yang menyimpulkan bahwa kesiapan menghadapi perubahan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui variabel psikologis lain seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, (Septyandi & Susanto, 2020) dalam penelitiannya pada pegawai pemerintah daerah juga menemukan bahwa komitmen organisasional tidak berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan hanya berpengaruh ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan hasil temuan ini menunjukkan adanya variabilitas pengaruh antarvariabel tergantung pada konteks organisasi dan peran variabel mediasi, sehingga memperkuat urgensi untuk menguji model hubungan yang mengintegrasikan komitmen organisasional, kesiapan menghadapi perubahan, kepuasan kerja, dan kinerja secara simultan.

Berdasarkan fenomena masalah dan riset gap yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini dirancang untuk menguji secara empiris peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasional dan kesiapan menghadapi perubahan terhadap kinerja pegawai terutama dalam konteks organisasi yang terafiliasi BUMN yang mengalami transformasi kepegawaian seperti PT Angkasa Pura Aviast. Oleh karena itu, dianggap penting untuk menyusun sebuah penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut secara empiris, guna mengetahui bagaimana ketiganya berinteraksi dan mempengaruhi kinerja karyawan yang telah beralih status menjadi karyawan organik di PT Angkasa Pura Aviast.

TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis penting dalam dunia organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang dirasakan individu sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka. Definisi klasik yang banyak dijadikan rujukan adalah dari (Locke,

1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya." Definisi ini menekankan aspek evaluatif dan afektif dari pekerjaan yang dijalani. Masih dalam teori yang sama, menekankan pentingnya komunikasi dua arah dalam organisasi agar manajemen dapat memahami antara preferensi dan ekspektasi karyawan dapat diselaraskan. Persepsi terhadap keadilan, penghargaan, dan keterlibatan sangat berperan dalam menentukan tingkat kepuasan mereka. Bila terdapat ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang signifikan, maka akan timbul ketidakpuasan. Teori ini sangat relevan dalam konteks organisasi yang sedang mengalami perubahan, di mana ekspektasi karyawan dapat berubah secara dinamis.

Definisi tersebut diperluas oleh (Robins & Judge, 2010) yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai "sikap umum individu terhadap pekerjaannya, mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya." Ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga mencerminkan penilaian kognitif terhadap kondisi kerja, hubungan sosial, serta imbalan yang diterima.

Dengan demikian, dapat dikatakan kepuasan kerja merupakan kombinasi dari persepsi, emosi, dan evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka, yang meliputi aspek internal (seperti pencapaian pribadi dan pengakuan) dan eksternal (seperti fasilitas kerja dan hubungan sosial). Hal ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dapat berbeda antara individu satu dengan lainnya, tergantung pada harapan, nilai, dan pengalaman masing-masing individu.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan konsep kunci dalam bidang perilaku organisasi, yang mengacu pada derajat keterlibatan psikologis dan emosional seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen ini mencerminkan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, loyal terhadap nilai-nilainya, serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama (Meyer & Allen, 1991).

Menurut (Robins & Judge, 2010) komitmen organisasional adalah "suatu kondisi di mana seorang karyawan memihak pada suatu

organisasi serta tujuan-tujuannya dan berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut." Ini menunjukkan adanya hubungan antara sikap dan intensi perilaku, khususnya dalam konteks retensi dan loyalitas. Dalam kerangka yang lebih terbaru, (Malekmahmoudi dkk., 2024) menekankan bahwa komitmen organisasional tidak hanya menyangkut aspek kognitif dan afektif, tetapi juga moral dan normatif. Mereka mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kesiapan individu untuk mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi secara berkelanjutan, dilandasi oleh integrasi nilai-nilai personal dan nilai-nilai organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen ini menjadi fondasi penting bagi kelangsungan dan daya saing organisasi, karena karyawan yang berkomitmen tinggi umumnya menunjukkan produktivitas lebih besar, absensi yang lebih rendah, dan tingkat pergantian karyawan yang minimal.

Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan

Kesiapan individu menghadapi perubahan (*individual readiness for change*) merupakan kondisi psikologis dan sikap mental seseorang yang mencerminkan sejauh mana individu tersebut siap, mampu, dan bersedia menerima serta mendukung perubahan yang terjadi di lingkup organisasi atau tempat kerja (Armenakis dkk., 1993). Dalam pengertian ini, kesiapan bukan hanya kondisi statis, melainkan suatu konstruk yang dapat ditingkatkan melalui strategi organisasi yang tepat. Kesiapan terhadap perubahan sebagai faktor utama dalam menjamin keberhasilan implementasi perubahan dan ketika individu tidak merasa siap, maka resistensi akan meningkat, dan perubahan menjadi sulit untuk direalisasikan.

Konsep ini mencakup dua dimensi secara psikologis dan perilaku, sejauh mana individu atau kelompok dalam organisasi bersedia menerima, menyesuaikan diri, dan mendukung perubahan yang terjadi. Secara psikologis, individu perlu memiliki keyakinan bahwa perubahan itu dibutuhkan dan bisa dijalankan. Secara perilaku, kesiapan terlihat dari tindakan nyata untuk mendukung dan ikut serta dalam proses perubahan. Konsep ini penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat menavigasi transisi dan transformasi secara efektif (Weiner, 2009). Kesiapan ini dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi,

kepercayaan terhadap manajemen, dan keterlibatan karyawan dalam tahap awal perubahan (Jami Pour dkk., 2021). Dengan demikian, kesiapan menghadapi perubahan tidak sekadar "bersedia berubah", tetapi juga mencerminkan kesiapan secara emosional dan kompetensi secara teknis untuk menjalankan perubahan dengan keyakinan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara umum, kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja individu yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas (Robbins et al., 2010). Kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis karyawan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menunjukkan sejauh mana perilaku kerja yang ditampilkan konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan mendukung pencapaian sasaran strategis.

Dalam konteks manajemen modern, (Shariati et al., 2025) menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi aktual seorang individu terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui produktivitas, efektivitas, efisiensi, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja. Kinerja dilihat bukan hanya sebagai keluaran, tetapi juga sebagai proses terukur yang mencerminkan kualitas interaksi antara karyawan dan sistem organisasi.

Menurut (Wicaksono & Turangan, 2024) kinerja adalah ukuran efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas serta berkontribusi terhadap tercapainya target organisasi, dengan menitikberatkan pada tiga indikator utama yaitu produktivitas, efisiensi, dan akurasi. Hal ini diperkuat oleh (Septyandi & Susanto, 2020) yang menegaskan bahwa kinerja bukan hanya diukur dari hasil akhirnya, melainkan juga dari proses kerja yang dilakukan oleh karyawan, termasuk sejauh mana karyawan menjalankan tugasnya sesuai prosedur dan kebijakan organisasi. (Prayogi dkk., 2023) menambahkan bahwa kinerja karyawan mencerminkan perilaku kerja nyata yang ditunjukkan oleh individu dalam menjalankan fungsinya di organisasi, termasuk inisiatif, komitmen terhadap kualitas, dan kedisiplinan kerja. Pemahaman tentang kinerja karyawan harus mencakup dimensi output serta proses kerja itu sendiri. Evaluasi kinerja secara menyeluruh memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta area

pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatori. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur melalui analisis statistik. Sementara itu, jenis eksplanatori dipilih karena bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, khususnya untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga menguji arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antar variabel secara empiris pada konteks karyawan yang beralih status menjadi organik di PT Angkasa Pura Aviassi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh 182 karyawan organik hasil alih status di PT Angkasa Pura Aviassi, yang sebelumnya merupakan karyawan PT Angkasa Pura II di Bandara Kualanamu dan kini menjadi bagian dari perusahaan baru melalui proses alih status kepegawaian. Populasi ini terdiri atas lima Direktorat kerja, yaitu CEO Office, Commercial & Business Development, Finance, Human Capital, serta Operation & Services.

Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik probability sampling dengan metode proportional random sampling agar setiap Direktorat terwakili secara proporsional. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% ($e = 0,05$), diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 126 responden dari total populasi 182 orang. Sampel tersebut dibagi secara proporsional, dengan jumlah terbesar berasal dari Direktorat Operation & Services sebanyak 102 orang, sementara Direktorat lainnya memiliki jumlah sampel antara 4 hingga 8 orang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert menggunakan metode self-assessment. Responden diminta menilai persepsi mereka terhadap empat variabel utama, yaitu komitmen organisasional, kesiapan individu menghadapi perubahan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, dengan skala penilaian dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Metode ini dipilih karena efektif untuk mengukur sikap dan persepsi secara kuantitatif dan terstandar.

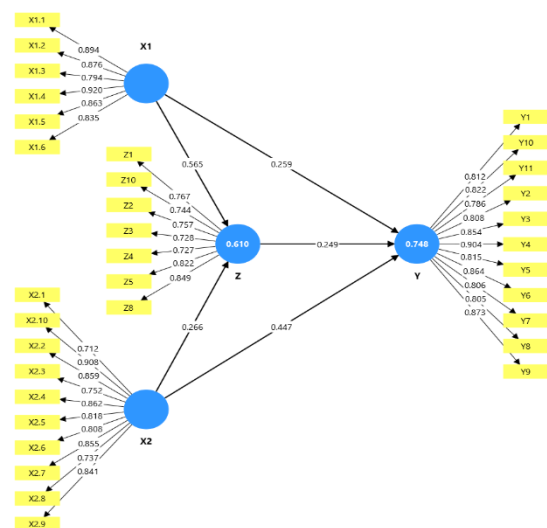
Setiap indikator dalam kuesioner diadaptasi dari literatur empiris yang telah divalidasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua tahap utama, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian, seperti profil responden (usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan direktorat) serta persepsi terhadap variabel penelitian. Analisis ini menampilkan ukuran pemusatan (mean, median, modus), penyebaran (standar deviasi, varians), serta distribusi frekuensi yang disajikan dalam bentuk tabel atau diagram. Selain itu, nilai rata-rata respon juga dikategorikan dalam lima tingkat penilaian (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) untuk memudahkan interpretasi data. Selanjutnya, analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel laten, khususnya untuk menilai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara komitmen organisasional, kesiapan menghadapi perubahan, dan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran bertujuan untuk



merepresentasikan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator penyusunnya. Dalam pendekatan *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), model pengukuran digunakan untuk menguji sejauh mana indikator mampu menjelaskan konstruk yang dibentuk. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui validitas

konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Gambar 1 berikut menyajikan *outer model* hasil pengolahan data dengan SmartPLS.

Gambar 1. Path Diagram

Validitas Konvergen (*Outer Model*)

Validitas konvergen digunakan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk benar-benar mampu mewakili variabel laten yang diukur. Pengujian ini biasanya dilihat dari nilai loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Loading factor* yang semakin tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut semakin mampu menjelaskan variabel latennya, sementara AVE menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk. Indikator dinilai valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70 dan nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,5$. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

Hasil pengujian validitas konvergen dilakukan 2 tahap dikarenakan pada tahap 1 ada tiga pernyataan (Z6,Z7,Z9) untuk variabel Kepuasan kerja (Z) memiliki berada dibawah nilai *loading factor* 0,70 sehingga harus dihapus dan dilakukan pengujian ulang. Hasil uji validitas konvergen tahap 2 menunjukkan seluruh konstruk telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Konstruk Komitmen Organisasi (X1) memiliki nilai loading factor berkisar antara 0,794 hingga 0,920 dengan nilai AVE sebesar 0,747. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang membentuk konstruk X1 valid dan mampu menjelaskan variabelnya dengan baik.

Konstruk Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) juga menunjukkan hasil yang memadai, dengan nilai loading factor antara 0,712 hingga 0,908 dan AVE sebesar 0,668. Hasil ini menegaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat mewakili variabel X2 secara konsisten.

Selanjutnya, konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai loading factor yang tinggi, yaitu antara 0,786 hingga 0,904, dengan AVE sebesar 0,693. Nilai ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada konstruk Y memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Adapun konstruk Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan nilai loading factor antara 0,728 hingga 0,849 dengan AVE sebesar 0,596. Meskipun nilai loading factor pada konstruk ini relatif lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya, hasilnya

tetap memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan. Secara keseluruhan, seluruh konstruk penelitian dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik karena indikator-indikatornya mampu menjelaskan variabel laten masing-masing dengan cukup kuat.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, sehingga setiap variabel laten hanya diukur oleh indikator-indikator yang memang relevan. Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan kriteria *cross loading*, *Fornell-Larcker* dan HTMT.

Cross Loading

Indikator/ Pernyataan akan dinyatakan valid jika hubungan indikator/ pernyataan dengan konstruknya/ variabel (nilai *cross loading*) lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Hasil pengujian validitas diskriminan melalui *cross loadings* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel laten yang diukur secara lebih dominan dibandingkan konstruk lain.

Pada konstruk Komitmen Organisasi (X1), seluruh indikator (X1.1 – X1.6) menunjukkan nilai loading yang tinggi pada variabel X1, dengan rentang antara 0.794 hingga 0.920. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan loading indikator yang sama terhadap konstruk lain, sehingga mengonfirmasi bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam mengukur komitmen organisasi.

Selanjutnya, konstruk Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) juga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Indikator X2.1 hingga X2.10 memiliki loading tertinggi pada konstruk X2 dengan rentang antara 0.712 hingga 0.908. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kesiapan individu secara konsisten merepresentasikan variabel X2.

Pada konstruk Kinerja Karyawan (Y), indikator Y1 hingga Y11 memiliki nilai loading yang sangat tinggi pada konstruk Y, dengan rentang 0.786 hingga 0.904. Nilai ini jauh lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain, yang menegaskan bahwa seluruh indikator kinerja karyawan valid mengukur variabel laten tersebut.

Adapun pada konstruk Kepuasan Kerja (Z), indikator Z1 hingga Z5, Z8 dan Z10 memiliki nilai loading antara 0.727 hingga 0.849.

Meskipun terdapat beberapa indikator seperti Z3 (0.728) dan Z4 (0.727) yang selisihnya dengan loading pada konstruk lain relatif kecil, namun nilai loading tetap lebih besar pada konstruk asalnya sehingga indikator tersebut tetap valid. Secara keseluruhan, indikator kepuasan kerja dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan. Dengan demikian, hasil *cross loadings* dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik, karena indikator-indikatornya lebih merefleksikan konstruk asal daripada konstruk lain yang berbeda.

Fornell-Larcker

Dilakukan dengan membandingkan nilai diagonal tabel dengan korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama. Suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilainya lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya.

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa nilai diagonal untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruknya. Nilai diagonal untuk X1 (0.864) lebih tinggi daripada korelasinya dengan X2 (0.732), Y (0.776), dan Z (0.760). Hal yang sama berlaku untuk X2 (0.817), yang lebih besar daripada korelasinya dengan X1 (0.732), Y (0.806), dan Z (0.680). Konstruk Y (0.832) juga lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan X1 (0.776), X2 (0.806), dan Z (0.750). Demikian pula, konstruk Z (0.772) lebih besar daripada korelasinya dengan X1 (0.760), X2 (0.680), dan Y (0.750).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan Fornell–Larcker, yang berarti setiap variabel laten dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan diukur oleh indikator-indikator yang sesuai.

HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Heterotrait-Monotrait Ratio digunakan untuk menghitung rasio rata-rata korelasi antar indikator berbeda konstruk (*heterotrait-heteromethod*) dibandingkan dengan korelasi dalam satu konstruk (*monotrait*). Uji validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) dapat dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90.

Tabel 1. Hasil Uji Diskriminan Validitas (HTMT Ratio)

Variabel	Komitmen Organisasi (X1)	Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Kepuasan Kerja (Z)	-	-	-	-
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2)	0.775	-	-	0.719
Kinerja Karyawan (Y)	0.817	0.841	-	0.782
Komitmen Organisasi (X1)	-	-	-	-

Hasil pengujian nilai menunjukkan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) yang diperoleh nilai antar konstruk adalah hubungan antara Kepuasan Kerja (Z) dan Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) sebesar 0,719; antara Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,782; serta antara Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasi (X1) sebesar 0,819. Selanjutnya, nilai antara Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,841, antara Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) dengan Komitmen Organisasi (X1) sebesar 0,775, serta antara Kinerja Karyawan (Y) dengan Komitmen Organisasi (X1) sebesar 0,817.

Hasil menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT dalam penelitian ini berada di bawah 0,85, dengan nilai tertinggi sebesar 0,841 yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki validitas diskriminan yang memadai, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memang merepresentasikan konsep yang berbeda, meskipun terdapat hubungan yang relatif kuat di antara beberapa variabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan *cross loading*, *Fornell-Larcker* dan HTMT, yang berarti setiap variabel laten dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan diukur oleh indikator-indikator yang sesuai.

Realibilitas

Reliabilitas konstruk digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator dalam mengukur variabel laten. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan rho A. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* maupun rho A lebih besar dari 0,70. Semakin tinggi nilainya, semakin konsisten indikator-indikator dalam menjelaskan konstruk. Tabel 2 berikut menyajikan hasil uji reliabilitas konstruk.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability / rho A)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho A)
Komitmen Organisasional (X1)	0.932	0.934
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2)	0.944	0.947
Kinerja Karyawan (Y)	0.956	0.958
Kepuasan Kerja (Z)	0.888	0.899

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan rho A di atas 0,70. Konstruk Komitmen Organisasi (X1) memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,932 dan rho A sebesar 0,934, yang berarti indikator-indikatornya konsisten dalam mengukur variabel tersebut. Konstruk Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) juga reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,944 dan rho A 0,947.

Selanjutnya, konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,956 dan rho A 0,958, yang merupakan nilai tertinggi, sehingga konstruk ini sangat kuat reliabilitasnya. Adapun konstruk Kepuasan Kerja (Z) memiliki *Cronbach's Alpha* 0,888 dan rho A 0,899, yang juga berada di atas ambang batas 0,70, sehingga tetap dinyatakan reliabel.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk penelitian memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga indikator-indikator yang digunakan konsisten dalam menjelaskan masing-masing variabel laten.

Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model penelitian. Multikolinearitas dapat menimbulkan distorsi pada hasil estimasi regresi, sehingga perlu dipastikan bahwa variabel independen tidak saling mendominasi. Tabel 3 menyajikan hasil uji multikolinearitas penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Kolinearitas (VIF)

Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Komitmen Organisasional (X1)	2.977	2.157
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2)	2.339	2.157
Kepuasan Kerja (Z)	2.567	-

Hasil uji kolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel prediktor memiliki nilai VIF di bawah ambang batas 5, yaitu X1 terhadap Y (2,977) dan Z (2,157), X2 terhadap Y (2,339) dan Z (2,157), serta Z terhadap Y (2,567). Nilai tersebut menandakan bahwa model penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas, sehingga masing-masing variabel independen dapat digunakan secara bersama-sama dalam memprediksi variabel dependen tanpa adanya gejala redundansi informasi antar prediktor.

Hasil pengujian Model Struktural (Inner Model)

R Square

Uji *R-Square* (R^2) digunakan untuk menilai besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik daya jelas model. Secara umum, nilai R^2 dapat dikategorikan menjadi kuat ($>0,67$), moderat ($0,33-0,67$), dan lemah ($<0,33$). Tabel 4 berikut menyajikan hasil perhitungan *R-Square* untuk konstruk endogen dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.748	0.742
Kepuasan Kerja (Z)	0.610	0.604

Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0.748. Hal ini berarti 74,8% varians kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk Komitmen Organisasi (X1), Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2), dan Kepuasan Kerja (Z), sedangkan sisanya sebesar 25,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0.610. Artinya, 61,0% varians kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi (X1) dan Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2), sedangkan sisanya 39,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai R^2 sebesar 0.748 menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat, sementara nilai R^2 sebesar 0.610 menunjukkan kemampuan penjelasan yang moderat. Dengan demikian, model penelitian ini secara keseluruhan dapat dikatakan cukup baik dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

F Square

Uji F-Square (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dalam model. Nilai f^2 menunjukkan seberapa besar kontribusi suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Kriteria penilaian yang umum digunakan adalah: 0,02 = kecil, 0,15 = sedang, dan 0,35 = besar. Tabel 5 berikut menyajikan hasil pengujian f^2 untuk model penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji F-Square

Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Komitmen Organisasional (X1)	0.090	0.380
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2)	0.339	0.084
Kinerja Karyawan (Y)	-	-
Kepuasan Kerja (Z)	0.095	-

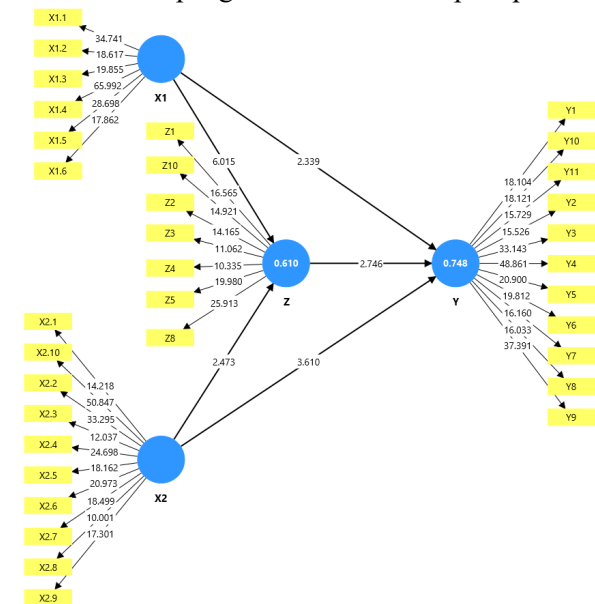
Berdasarkan tabel 5 diperoleh beberapa temuan penting:

1. Pengaruh X1 (Komitmen Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai f^2 sebesar 0.090 yang termasuk kategori kecil. Namun, pengaruh X1 terhadap Z

(Kepuasan Kerja) lebih kuat dengan nilai f^2 sebesar 0.380 yang masuk kategori sedang hingga besar.

2. Pengaruh X2 (Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) bernilai 0.339 yang termasuk kategori sedang hingga besar, sedangkan pengaruh X2 terhadap Z (Kepuasan Kerja) bernilai 0.084 yang termasuk kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan individu lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan kepuasan kerja.
3. Pengaruh Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai f^2 sebesar 0.095 yang tergolong kecil. Artinya, meskipun berpengaruh, kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja relatif lebih rendah dibandingkan variabel eksogen lain.

Secara keseluruhan, hasil f^2 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X1) memberikan pengaruh kuat terhadap kepuasan



kerja (Z), sementara Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) berperan lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Adapun pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tetap signifikan namun dalam kategori kecil.

Goodness of Fit (GOF)

Goodness of Fit (GOF) digunakan untuk menilai kelayakan model secara keseluruhan dalam analisis SEM-PLS. Pengujian ini menggabungkan kualitas *outer model* (dilihat dari nilai *Average Variance Extracted*/AVE) dengan kualitas *inner model* (dilihat dari nilai R-Square).

GOF dihitung dengan rumus akar kuadrat dari hasil perkalian rata-rata AVE dan rata-rata R-Square pada Tabel 6.

Variabel	Average Extracted (AVE)	Variance R-Square
X1	0.747	-
X2	0.668	-
Y	0.693	0.748
Z	0.596	0.610
Rata-rata	0.676	0.679

Nilai GOF yang diperoleh sebesar 0.677. Angka ini jauh di atas batas minimum 0.36, sehingga model penelitian ini dapat dikategorikan memiliki Goodness of Fit yang besar. Artinya, model yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kualitas yang sangat baik, baik dari sisi validitas indikator maupun dari daya jelas konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen.

Dengan demikian, model SEM-PLS yang digunakan dapat dinyatakan layak dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel laten secara menyeluruh dengan tingkat kesesuaian yang tinggi.

Uji Hipotesis

Pengujian selanjutnya dilakukan untuk melihat signifikansi hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan dalam model. Tahap ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel laten melalui *path coefficients* yang diuji menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil *bootstrapping* ditampilkan dalam bentuk diagram dengan menunjukkan nilai *T-statistic* pada setiap jalur hubungan antar variabel. Nilai *T-statistic* ini akan menjadi dasar dalam menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

Gambar 2 menyajikan *output bootstrapping* yang memperlihatkan nilai *T-statistic* untuk masing-masing hubungan antar variabel dalam model.

Gambar 2. Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode Bootstrapping

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel laten dalam model struktural signifikan atau tidak. Signifikansi pengaruh diuji dengan melihat nilai *T-Statistics* dan *P-Values* hasil bootstrapping. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 7 menyajikan hasil uji hipotesis penelitian.

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficients	T Statistics	P Values
Komitmen Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.259	2.339	0.010
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.565	6.015	0.000
Komitmen Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.447	3.610	0.000
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.266	2.473	0.007
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.249	2.746	0.003
Komitmen Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.140	2.342	0.010
Kesiapan Individu Menghadapi Perubahan (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.066	2.056	0.025

Berdasarkan hasil uji hipotesis langsung dan tidak langsung, diperoleh beberapa temuan penting:

1. Hasil uji hipotesis 1

- Koefisien jalur sebesar 0.259 dengan T-Statistics 2.339 dan P-Value 0.010. Hasil ini signifikan, menegaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H1) dapat **diterima**.
2. Hasil uji hipotesis 2
Koefisien jalur sebesar 0.565 dengan T-Statistics 6.015 dan P-Value 0.000 menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan. Artinya kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis Kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H2) dapat **diterima**.
 3. Hasil uji hipotesis 3
Koefisien jalur sebesar 0.447, T-Statistics 3.610, dan P-Value 0.000. Hasil ini signifikan, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H3), dapat **diterima**.
 4. Hasil uji hipotesis 4
Koefisien jalur sebesar 0.266 dengan T-Statistics 2.473 dan P-Value 0.007, menunjukkan pengaruh signifikan. Artinya, semakin tinggi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, hipotesis Kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H4), dapat **diterima**.
 5. Hasil uji hipotesis 5
Koefisien jalur sebesar 0.249 dengan T-Statistics 2.746 dan P-Value 0.003. Hasil ini menunjukkan pengaruh signifikan yang berarti kepuasan kerja berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H5) dapat **diterima**.
 6. Hasil uji hipotesis 6
Pengujian tidak langsung ini menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.140, T-Statistics 2.342, dan P-Value 0.010. Hasilnya signifikan sehingga kepuasan kerja sebagai mediator memperkuat pengaruh

komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara signifikan (H6) dapat **diterima**.

7. Hasil uji hipotesis 7

Pengaruh tidak langsung memiliki koefisien jalur sebesar 0.066 dengan T-Statistics 2.056 dan P-Value 0.025. Karena $T > 1.96$ dan $P < 0.05$, maka mediasi ini signifikan. Artinya, kepuasan kerja memperkuat pengaruh kesiapan individu terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis Kepuasan kerja memediasi pengaruh kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap kinerja karyawan secara signifikan (H7) dapat **diterima**.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis langsung menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel dalam model penelitian ini signifikan. Komitmen organisasi dan kesiapan individu menghadapi perubahan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi maupun kesiapan individu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan adanya hubungan yang moderat, di mana peningkatan komitmen organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi serta keyakinan pada nilai-nilai perusahaan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara efektif, produktif, dan konsisten.

Temuan ini sejalan dengan teori (Meyer & Allen, 1991) dimana karyawan yang memiliki komitmen afektif dan normatif cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, kesediaan bekerja melebihi standar, serta kepatuhan terhadap nilai organisasi. Kondisi ini pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik yang berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja. Sikap ini tercermin dalam perilaku positif sehari-hari yang

memperkuat hubungan antara karyawan dengan organisasinya.

Fenomena di lapangan mendukung hasil ini. Karyawan PT Angkasa Pura Aviast, menunjukkan loyalitas yang kuat pasca *joint venture*. Mereka tidak hanya bertahan di tengah dinamika perubahan, tetapi juga bangga menjadi bagian dari perusahaan yang mengelola bandara internasional. Sikap tersebut tampak dari kesediaan mereka menyesuaikan diri dengan standar pelayanan baru, revisi SOP, dan adaptasi sistem kerja. Karyawan tidak hanya menjalankan kewajiban, tetapi juga secara aktif menjaga kualitas layanan perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu dimana sejumlah penelitian terdahulu yang menegaskan peran strategis komitmen organisasional dalam mendorong produktivitas. Misalnya, penelitian (Thabit dkk., 2022) menunjukkan bahwa komitmen tinggi mampu meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Demikian pula, studi (Abbas & Ahmed, 2023) menekankan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berdampak pada kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat faktor psikologis seperti rasa memiliki, keterikatan emosional, dan keyakinan terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen yang kuat berfungsi sebagai modal psikologis yang menstimulasi perilaku kerja positif dan kinerja unggul.

Dengan demikian, baik dari sisi teori, fenomena empiris, maupun temuan penelitian sebelumnya dapat dinyatakan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembentukan komitmen dan peningkatan kinerja. Karyawan tidak hanya memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, tetapi juga menunjukkan perilaku produktif, efisien, dan kooperatif dalam menjalankan tugasnya.

Pengaruh Kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh positif sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menegaskan bahwa pengaruh kesiapan individu terhadap kinerja bukanlah kebetulan melainkan hubungan yang kuat dan bermakna. Secara substantif, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan tinggi dalam menghadapi perubahan baik dari segi sikap, keterampilan, maupun mentalitas akan mampu

mempertahankan bahkan meningkatkan produktivitasnya di tengah transformasi organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori *Readiness for Change* yang dikembangkan oleh (Holt dkk., 2007) yang menekankan empat dimensi penting: *change appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang meyakini bahwa perubahan yang dilakukan organisasi memang tepat, merasa mendapat dukungan dari manajemen, memiliki keyakinan diri untuk melaksanakan perubahan, serta melihat adanya manfaat pribadi dari perubahan tersebut akan lebih bersemangat dalam bekerja. Dengan kata lain, kesiapan individu tidak hanya bersifat kognitif tetapi juga emosional dan afektif, sehingga secara langsung mendorong peningkatan kualitas kinerja. Karena kesiapan perubahan pada level psikologis (misalnya merasa didukung, merasa mampu, merasa perubahan bermanfaat) lebih langsung memengaruhi emosi dan sikap karyawan, maka kepuasan kerja terdorong lebih signifikan. Dampaknya terhadap kinerja biasanya muncul secara tidak langsung, melalui kepuasan, motivasi, atau komitmen. Dengan kata lain, kesiapan individu tidak hanya bersifat kognitif tetapi juga emosional dan afektif, sehingga secara langsung mendorong peningkatan kualitas kinerja.

Fenomena di lapangan mendukung temuan ini. Setelah pembentukan *joint venture*, PT Angkasa Pura Aviast melakukan berbagai penyesuaian, seperti peningkatan prosedur operasional, sistem kerja dan budaya baru yang berbeda. Karyawan yang menunjukkan keterbukaan, antusiasme, dan optimisme menghadapi perubahan, misalnya dengan aktif mengikuti pelatihan, cepat beradaptasi dengan sistem kerja baru, serta berinisiatif dalam menghadapi ketidakpastian yang berpengaruh terhadap performa kerja yang lebih baik dibandingkan rekan yang cenderung resisten. Hal ini menegaskan bahwa kesiapan individu bukan hanya faktor psikologis, tetapi juga tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

Dukungan dari penelitian terdahulu semakin memperkuat validitas temuan ini (Azra dkk., 2017) menemukan bahwa kesiapan menghadapi perubahan dapat mengurangi resistensi sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja. Demikian pula, (Mathur dkk., 2023) menegaskan adanya hubungan positif antara kesiapan

menghadapi perubahan dengan kemampuan adaptasi serta efektivitas kerja di organisasi yang dinamis. Hal ini membuktikan bahwa kesiapan menghadapi perubahan adalah variabel universal yang berperan penting dalam berbagai jenis organisasi.

Secara keseluruhan, data empiris menunjukkan bahwa karyawan yang siap menghadapi perubahan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, lebih adaptif, dan lebih berorientasi pada hasil. Kesiapan yang tinggi dalam memahami perubahan, memperoleh dukungan manajemen, memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan adaptasi, serta melihat nilai personal dalam perubahan, menjadi fondasi psikologis dan motivasional yang kuat dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja mereka. Secara substantif, karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga mereka merasakan kepuasan kerja yang lebih besar. Dengan kata lain, karyawan yang merasa menjadi bagian dari organisasi cenderung menilai pekerjaannya lebih bermakna dan membangkitkan rasa puas.

Hal ini juga didukung oleh *Three-Component Model* dari (Meyer & Allen, 1991) yang menegaskan bahwa komitmen afektif dan normatif memiliki keterkaitan kuat dengan kepuasan kerja, karena keduanya mencerminkan keterikatan emosional dan nilai yang sejalan dengan tujuan organisasi. Keterikatan emosional dan loyalitas normatif menjadi fondasi penting yang mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih mendalam. Fenomena di lapangan mendukung temuan ini. Karyawan PT Angkasa Pura Aviast pada umumnya menunjukkan nilai komitmen dan kepuasan kerja yang sangat baik melalui loyalitas dan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan keberlangsungan organisasi secara berkelanjutan. Hasil ini berimplikasi bahwa semakin tinggi keterikatan emosional, tanggung jawab moral, dan

pertimbangan rasional karyawan terhadap organisasinya, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang mereka rasakan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu, misalnya (Thao dkk., 2024) yang menekankan peran komitmen afektif dalam meningkatkan kepuasan kerja di organisasi multinasional. (Loan, 2020) menegaskan bahwa komitmen organisasional adalah prediktor signifikan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu penelitian (Ahmadlou, 2017) menunjukkan bahwa *workplace happiness* dapat menjadi mekanisme perantara yang menjelaskan hubungan antara komitmen dan kepuasan kerja. Fakta-fakta ini memperkuat temuan penelitian bahwa keterikatan emosional, keselarasan nilai, dan loyalitas terhadap organisasi menjadi pendorong utama munculnya kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi, baik global maupun lokal.

Dengan demikian, baik fenomena di lapangan maupun bukti empiris dari penelitian terdahulu memperkuat hasil penelitian dimana organisasi yang mampu menumbuhkan komitmen afektif, memperkuat rasa tanggung jawab moral, serta menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan adil, akan memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari karyawannya. Komitmen organisasional bukan sekedar menjadi fondasi psikologis bagi loyalitas karyawan, tetapi juga menjadi determinasi penting bagi kesejahteraan dan efektivitas organisasi dalam jangka Panjang.

Pengaruh Kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kesiapan individu menghadapi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kesiapan yang tinggi, mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru, baik dalam aspek pekerjaan, teknologi, maupun budaya organisasi. Kesiapan ini membuat mereka tidak hanya lebih adaptif tetapi juga lebih percaya diri dalam menjalani perubahan. Kondisi psikologis yang stabil tersebut berdampak pada meningkatnya rasa puas, karena karyawan merasa mampu mengendalikan situasi dan melihat perubahan sebagai peluang yang memperkaya pengalaman kerja, bukan sebagai ancaman terhadap kenyamanan maupun keamanan mereka.

Keterkaitan antara kesiapan menghadapi perubahan dan kepuasan kerja dapat dijelaskan

melalui teori (Holt dkk., 2007). Dimensi *change appropriateness* mendorong karyawan melihat perubahan sebagai hal yang tepat, sehingga pekerjaan mereka dirasakan lebih bermakna. Adanya dukungan manajemen memberikan rasa dihargai dan diperhatikan, sementara *self efficacy* mengurangi kecemasan karena karyawan percaya pada kemampuannya untuk beradaptasi. Di sisi lain, *personal valence* menumbuhkan keyakinan bahwa perubahan memberikan manfaat nyata bagi individu. Jika keempat aspek ini terpenuhi, karyawan akan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan perannya, karena mereka melihat adanya keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kepentingan pribadi.

Fenomena di PT Angkasa Pura Aviati menunjukkan tingginya rasa optimis dan kepercayaan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dan menunjukkan sikap positif terhadap inovasi dan penyesuaian prosedural (*appropriateness*). Karyawan meyakini bahwa manajemen akan memberikan dukungan dan arahan yang tepat untuk menghadapi perubahan dan memandang perubahan sebagai peluang pengembangan diri.

Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menguatkan hubungan readiness dengan kepuasan kerja. (Azra dkk., 2017) menunjukkan bahwa kesiapan perubahan mampu menekan resistensi dan meningkatkan motivasi kerja serta menegaskan bahwa dukungan organisasi dalam proses perubahan berimplikasi pada peningkatan kepuasan karena karyawan merasa diperlakukan secara adil. (Mathur dkk., 2023) menemukan bahwa *management support* dan *personal valence* merupakan dimensi yang paling memengaruhi kepuasan kerja, sedangkan (Sembiring, 2024) membuktikan bahwa readiness mendorong kepuasan dan komitmen dalam menghadapi transformasi digital. Konsistensi temuan ini menegaskan bahwa kesiapan menghadapi perubahan merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.

Dengan demikian, baik fenomena di lapangan maupun bukti empiris dari penelitian terdahulu memperkuat hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasi dan kesiapan individu menghadapi perubahan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar dorongan psikologis dan motivasi intrinsik untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Menariknya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa indikator kepuasan khususnya indikator eksternal (promosi, penghargaan atasan, dan hubungan sosial antar karyawan) mengalami eliminasi dalam model. Meskipun demikian, pengaruh konstruk kepuasan secara keseluruhan tetap signifikan. Dengan demikian, pengaruh kepuasan terhadap kinerja terbentuk melalui mekanisme psikologis internal, bukan semata-mata karena kondisi sosial atau struktural organisasi.

Perspektif teoritis yang dikemukakan oleh (Campbell, 1990) kinerja individu merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan konteks kerja. Campbell menekankan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam meningkatkan motivasi intrinsik, yang secara langsung berpengaruh terhadap lima dimensi utama kinerja, yaitu kuantitas, kualitas, tanggung jawab, kerja sama tim, dan inisiatif. Jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung menunjukkan motivasi kerja lebih tinggi sehingga mampu menyelesaikan volume pekerjaan dengan efisien. Kepuasan juga memperkuat kemampuan dalam bertugas sehingga menghasilkan kualitas kerja yang lebih teliti dan sesuai standar organisasi.

Fenomena di lapangan memperkuat hasil tersebut pada PT Angkasa Pura Aviati, karyawan yang merasa puas dengan kompensasi, tanggung jawab kerja dan solidaritas tim memberikan dedikasi dan kinerja yang lebih baik. Dimensi sosial dan struktural belum menjadi faktor utama pembentuk kepuasan. Sebaliknya, indikator intrinsik seperti keadilan beban kerja, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan pencapaian personal menjadi fondasi kepuasan yang paling kuat dalam memengaruhi kinerja. Secara praktis, hal ini memberikan pesan penting bahwa karyawan tetap mampu berkinerja baik meskipun aspek relasional belum optimal, selama mereka merasa pekerjaannya bermakna, adil, dan memberi ruang bagi pencapaian pribadi.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan,

sehingga semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin baik kinerja yang ditunjukkan (Panda dkk., 2025) studi di Portugal juga menemukan bahwa kepuasan kerja berkontribusi nyata terhadap persepsi kinerja karyawan (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025). Penelitian lain menegaskan bahwa pegawai yang puas terbukti lebih termotivasi dan konsisten dalam melaksanakan tugas dibandingkan mereka yang tidak puas (Rachman, 2022). Berdasarkan teori, fenomena di lapangan maupun bukti empiris dari penelitian terdahulu memperkuat hasil penelitian adanya sinergi kuat antara kepuasan dan kinerja, di mana kepuasan berperan sebagai sumber daya psikologis yang memotivasi individu untuk menampilkan performa optimal. Karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih cerdas dan kooperatif. Selain itu, organisasi perlu mempertahankan serta meningkatkan aspek penghargaan, keseimbangan beban kerja, dan kesempatan pengembangan diri guna menjaga kepuasan yang berkelanjutan, karena hal tersebut terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dalam semua dimensinya.

Pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang menyalurkan pengaruh komitmen ke dalam kinerja. Efek mediasi kepuasan kerja memperkuat kontribusi komitmen organisasional terhadap kinerja, meskipun komitmen juga memiliki pengaruh langsung.

Komitmen tinggi tanpa kepuasan kerja mungkin menghasilkan loyalitas pasif, tetapi tidak otomatis meningkatkan produktivitas. Namun, ketika komitmen disertai dengan perasaan puas baik karena pekerjaan dianggap adil, bermanfaat, maupun selaras dengan tujuan pribadi karyawan terdorong menampilkan kinerja lebih optimal. Dengan begitu kepuasan kerja bertindak sebagai “jembatan psikologis” yang menjadikan komitmen lebih bermakna secara praktis.

Dalam konteks teori (Meyer & Allen, 1991) menegaskan bahwa komitmen emosional yang kuat menumbuhkan kepuasan kerja karena individu merasa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator psikologis yang mengubah komitmen menjadi

tindakan kerja yang produktif. mitmen lebih bermakna secara praktis. Komitmen organisasi memupuk motivasi kerja, sementara kepuasan kerja memperkuat aspek afektif dan kemauan berperforma lebih baik. Oleh karena itu, tanpa adanya kepuasan kerja, komitmen emosional belum tentu berujung pada kinerja tinggi karena tidak terdapat saluran afektif yang menggerakkan perilaku kerja nyata.

Fenomena di lapangan memperkuat hasil tersebut pada PT Angkasa Pura Aviast, karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi akan lebih puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan tersebut mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Dalam kondisi ini organisasi yang telah berhasil menumbuhkan lingkungan kerja positif, menghargai kontribusi individu, dan menyediakan peluang pengembangan yang bermakna.

Hasil ini konsisten dengan penelitian (Okwudili dkk., 2022; Prasetyaningrum & Hendarsjah, 2022) menekankan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan komitmen dan kinerja. Bahkan, (Firdaus dkk., 2024) menegaskan bahwa komitmen tanpa kepuasan sering kali tidak mampu menjamin peningkatan kinerja berkelanjutan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi yang partisipatif, sistem kompensasi yang adil, dan kesempatan pengembangan diri memperkuat kepuasan kerja, sehingga pengaruh komitmen terhadap kinerja lebih nyata. Dengan kata lain, kepuasan menjadi syarat penting agar ikatan emosional karyawan terhadap organisasi benar-benar terwujud dalam perilaku kerja yang produktif.

Dengan demikian, berdasarkan teori, data empiris dan penelitian terdahulu mendukung landasan teoritis bahwa komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja merupakan suatu proses psikologis berjenjang yang bersifat saling memperkuat. Organisasi perlu mempertahankan pola manajemen yang berorientasi pada kesejahteraan psikologis dan pengakuan terhadap kinerja agar komitmen dan kepuasan kerja karyawan dapat terus terjaga, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja unggul dan berkelanjutan.

Pengaruh Kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja

Hasil uji mediasi menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kesiapan menghadapi perubahan terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin

tinggi kesiapan individu menghadapi perubahan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kesiapan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang siap menghadapi perubahan merasa lebih berdaya dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaiknya, yang selanjutnya meningkatkan performa baik dari segi kuantitas, kualitas, tanggung jawab, kerja sama, maupun inisiatif. Temuan ini mempertegas pandangan (Holt dkk., 2007) bahwa kesiapan mencakup keyakinan terhadap manfaat perubahan, kemampuan individu, dan dukungan organisasi, yang kemudian mendorong terbentuknya kepuasan kerja.

Fenomena pada PT Angkasa Pura Aviasi menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah memiliki orientasi positif terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi, terutama dalam konteks transformasi sistem kerja akibat pembentukan *joint venture*. Dengan kesiapan yang tinggi ini, karyawan mampu menyesuaikan diri secara efektif terhadap perubahan prosedur dan budaya organisasi, yang menjadi fondasi penting bagi peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu (Bouckenooghe dkk., 2015; Ratnawati & Sugiharti, 2023) yang menegaskan bahwa kesiapan menghadapi perubahan berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan memoderasi dampak transformasi organisasi. Penelitian lain oleh (Purwanto & Ellitan, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi dalam konteks perubahan digital maupun sektor pendidikan, memperkuat hubungan antara kesiapan dan kinerja. Penting bagi organisasi menyediakan komunikasi yang jelas, pelatihan, serta dukungan manajerial agar karyawan merasa puas sekaligus siap menghadapi perubahan. Dengan adanya kesiapan individu tidak hanya menghasilkan adaptasi yang baik, tetapi juga berdampak nyata pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara integratif, sejalan dengan teori-teori empiris, fenomena di lapangan dan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan perubahan yang mendukung, memberikan kejelasan arah, dan mengakui kontribusi karyawan akan menumbuhkan kesiapan yang tinggi dalam diri individu. Kesiapan ini menghasilkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja baik dari

segi kuantitas, kualitas, tanggung jawab, kerja sama, maupun inisiatif. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai katalisator yang mampu mentransformasi kesiapan menghadapi perubahan menjadi kinerja unggul.

PENUTUP

Kesimpulan dan rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Demikian pula, kesiapan individu dalam menghadapi perubahan terbukti menjadi faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja, terutama dalam konteks transformasi kepegawaian di perusahaan.

Selain itu, kedua variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang memiliki komitmen dan kesiapan tinggi terhadap perubahan cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja sendiri terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa kepuasan menjadi elemen penting dalam mendorong performa kerja yang optimal.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kesiapan menghadapi perubahan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pengaruh komitmen organisasional dan kesiapan individu menghadapi perubahan terhadap kinerja akan menjadi lebih optimal apabila karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan aspek psikologis dan emosional karyawan dalam proses perubahan organisasi agar produktivitas dan kinerja dapat terus meningkat.

Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan strategi peningkatan kesiapan individu menghadapi perubahan melalui workshop komunikasi dan *coaching* yang berorientasi pada penguatan mental karyawan. Selain itu, pemberian penghargaan, penerapan budaya kerja yang inklusif, serta kebijakan yang menjamin keadilan dan kesejahteraan karyawan perlu diperkuat agar tercipta keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem kompensasi,

mengembangkan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong kinerja optimal.

Peneliti dan akademisi dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar teoritis untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara komitmen organisasional, kesiapan individu menghadapi perubahan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kajian lanjutan disarankan mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dengan menambahkan variabel lain agar model konseptual menjadi lebih komprehensif dan relevan dengan dinamika organisasi modern, memperluas objek penelitian, dengan menggabungkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif untuk menghasilkan temuan yang lebih akurat dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, R., & Ahmed, S. (2023). Heartstrings At Work: Exploring Catalysts And Consequences Of Employee Commitment. *International Journal of Business Reflections*, 4(1), 39–55. <https://doi.org/10.56249/ijbr.03.01.39>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Azra, M. V., Etikariena, A., & Haryoko, F. F. (2017). The effect of job satisfaction in employee's readiness for change. Dalam A. A. Ariyanto, H. Muluk, P. Newcombe, F. P. Piercy, E. K. Poerwandari, & S. H. R. Suradijono, *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences* (1 ed., hlm. 503–510). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781315225302-63>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Boulagouas, W., García-Herrero, S., Chaib, R., Herrera García, S., & Djebabra, M. (2021). On the contribution to the alignment during an organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions. *Journal of Safety Research*, 76, 289–300. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2020.12.006>
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.868>
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2695. <https://doi.org/10.1002/pa.2695>
- Chrysostome, E., Nigam, R., & Jarilowski, C. S. (2013). Revisiting strategic learning in international joint ventures: A knowledge creation perspective. *International Journal of Management*, 30(1), 88–98.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Firdaus, A., Sudarmo, Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2024). Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03140>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021).

- Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, 21(3), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>
- Jami Pour, M., Hosseinzadeh, M., & Amoozad Mahdiraji, H. (2021). Exploring and evaluating success factors of social media marketing strategy: A multi-dimensional-multi-criteria framework. *Foresight*, 23(6), 655–678. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0005>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1608668. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 3308–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573105975115113600>
- Malekmahmoudi, E., Moradi, M., & Shakeran, M. (2024). *The Effect of Vertical Load on the Monotonic Behavior of Hybrid Caissons under Combined VHM Loading*. <https://www.issmge.org/uploads/publications/53/125/ECPMG2024-108.pdf>
- Mansour, A., Rowlands, Hefin, Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1966866. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>
- Mathur, M., Kapoor, T., & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: The effects of individual and organizational factors. *Journal of Advances in Management Research*, 20(4), 730–757. <https://doi.org/10.1108/JAMR-02-2023-0032>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Okwudili, A. C., Zaini, A. F. A., Helen, A. C. H., & Bakar, N. A. A. (2022). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction among Employees in Nigeria. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 3(1). <https://journal.uptm.edu.my/index.php/ajpbs/article/view/3>
- Panda, R. K., Pandey, M. N., Lakshmi, B. V., MR, A., Chakraborty, S., & Ghosh, P. (2025). Employee Motivation And Retention: Evaluating The Impact Of Reward Systems And Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(4s), 1294–1301.
- Pinheiro, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime: What Is the Relationship Between These Variables? *Administrative Sciences*, 15(5), 175.
- Prasetyaningrum, T., & Hendarsjah, H. (2022). The mediation role of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between person-organization fit (PO fit) and employee performance. *Business Review and Case Studies*, 3(1), 74–74.
- Prayogi, Mohd. S., Ambarita, R., & Hutagalung, H. (2023). Pengaruh Orientasi Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tapanuli Tengah: The Effect of Work Orientation and Work Motivation on Employee Performance at the District Transportation Office Central Tapanuli. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 6(3), 203–207. <https://doi.org/10.56338/jks.v6i3.3392>
- Purwanto, M., & Ellitan, L. (2023). The mediating role of psychological capital on

- organizational psychological ownership-organizational readiness for change relationship. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(1), 610–619.
- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1654189. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1654189>
- Rachman, M. M. (2022). Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 376–393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>
- Ratnawati, I., & Sugiharti, R. R. (2023). The moderating role of readiness for change on the effect of transformational leadership and compensation satisfaction on employee performance: Evidence from post-acquisition companies. *Diponegoro International Journal of Business*, 6(1), 9–23.
- Robins, S. P., & Judge, T. S. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson education. Inc.
- Sembiring, M. S. (2024). Employee Readiness for Change and Organizational Support as Keys to Successful Banking Transformation. *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 4(3), 71–80. <https://doi.org/10.32734/jomas.v4i3.18303>
- Septyandi, C. B., & Susanto, E. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas XYZ. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 36–46. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v2i2.29>
- Thabit, F., Almaamari, Q., Abdulrab, M., Hasan AlMamary, Y., & Alshammari, H. (2022). The Role of Employee Satisfaction as Mediator in The Relationship Between Rewards, Work Environment, and Employee Performance. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 03(01). <https://doi.org/10.46988/IJIHRM.03.01.2022.006>
- Thao, P. K., Phuong, N. N.-D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52, 110029. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110029>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wicaksono, D. H., & Turangan, J. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 920–927. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32736>
- Yalçın, H., & Yalçın, Y. (2022). A Meta Analysis of the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: The Case of Turkey. *Istanbul Business Research*, 0(0), 0–0. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.894298>