

PERAN MEDIASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM HUBUNGAN CHANGE READINESS DAN KINERJA OPERASIONAL (STUDI KASUS: BANDARA HUSEIN SASTRANEGARA BANDUNG)

Purnama Safril Hudya¹; Recky²; Gurawan Dayona Ismail³; Andhika Mochamad Siddiq⁴; Kartika Nuradina⁵

Universitas Indonesia Membangun
Jln. Soekarno-Hatta No.448, Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat 40266
E-mail : recky@inaba.ac.id (Koresponding)

Abstract: The success of transformation in the airport sector depends not only on the readiness of human resources but also on how effectively communication functions across organizational units. This study focuses on Husein Sastranegara Airport, Bandung, to investigate whether Organizational Communication serves as a bridge (mediator) between Employee Change Readiness and Operational Performance. Employing a quantitative explanatory research design, the study involved the entire population of 65 employees using a total sampling technique. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), a variance-based structural equation modeling approach, through SmartPLS version 4. Of the five hypotheses tested, two significant relationships were identified: change readiness positively influences communication effectiveness, and communication effectiveness positively influences operational performance. However, the direct relationship between change readiness and operational performance was found to be insignificant. Furthermore, mediation analysis confirmed that organizational communication acts as a significant mediator, indicating that employee readiness for change contributes to operational performance only when supported by an effective organizational communication system

Keywords: *Change Readiness, Organizational Communication, Operational Performance, Mediation, PLS-SEM*

Transformasi organisasi menjadi keniscayaan dalam menghadapi persaingan, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan meningkatnya tuntutan kualitas layanan. Industri kebandarudaraan dituntut mampu beradaptasi melalui pembaruan sistem, budaya organisasi, serta perilaku sumber daya manusia. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kesiapan individu menerima perubahan (*change readiness*) dan efektivitas komunikasi organisasi dalam membangun pemahaman, penerimaan, serta implementasi perubahan secara optimal (Agustiani & Muttaqin, 2023).

Bandara Husein Sastranegara Bandung merupakan salah satu bandar udara yang mengalami berbagai dinamika operasional sebagai konsekuensi dari perubahan kebijakan transportasi udara nasional, penyesuaian kapasitas pelayanan, serta transformasi pengelolaan bandar

udara. Kondisi tersebut menuntut seluruh pegawai untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan prosedur kerja, sistem pelayanan, mekanisme koordinasi, dan standar operasional yang terus berkembang. Dalam situasi demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh tersedianya teknologi dan infrastruktur, tetapi juga oleh kesiapan pegawai dalam menerima perubahan serta efektivitas komunikasi organisasi dalam menyampaikan arah kebijakan, tujuan perubahan, dan pembagian peran antarunit kerja (Makumbe, 2025).

Komunikasi organisasi berperan strategis dalam mendukung implementasi perubahan melalui penyampaian informasi, koordinasi, dan penyamaan persepsi terhadap tujuan organisasi. Komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan mampu mengurangi

ketidakpastian, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta memperkuat komitmen terhadap perubahan (Wei et al., 2026). Selain membangun hubungan interpersonal, kepercayaan, dan kolaborasi, komunikasi organisasi juga menjadi mekanisme yang menerjemahkan *change readiness* menjadi peningkatan kinerja operasional. Tanpa komunikasi yang efektif, kesiapan pegawai terhadap perubahan belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal (Bilady et al., 2024).

Kinerja operasional merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Pada organisasi jasa seperti bandar udara, kinerja operasional tercermin melalui efektivitas pelaksanaan pekerjaan, ketepatan waktu pelayanan, kualitas koordinasi antarunit, produktivitas pegawai, kepatuhan terhadap standar operasional, serta kemampuan organisasi memberikan pelayanan yang aman, cepat, dan berkualitas kepada pengguna jasa. Peningkatan kinerja operasional menjadi tuntutan utama bagi pengelola bandar udara mengingat tingginya tingkat kompleksitas aktivitas operasional yang melibatkan berbagai fungsi organisasi secara simultan (Romadhona et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. (Gunawan et al., 2024) menemukan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual maupun faktor organisasi. Sementara itu, (Muttaqin & Saputro, 2023) menunjukkan bahwa kejelasan deskripsi pekerjaan dan sistem kompensasi yang baik mampu meningkatkan efektivitas kinerja pegawai melalui peningkatan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa organisasi memerlukan sistem manajemen yang mampu menciptakan kejelasan peran

sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal.

Perkembangan metode penelitian manajemen menunjukkan tren peningkatan penggunaan PLS-SEM untuk menganalisis hubungan antarvariabel yang rumit (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2020). Metode ini dipilih karena mampu menangani sampel kecil, bersifat prediktif, dan menguji efek mediasi secara simultan. Dalam studi perilaku organisasi dan manajemen SDM, PLS-SEM juga terbukti efektif untuk mengevaluasi model struktural dengan banyak konstruk (Wani & Ganaie, 2025).

Kajian terhadap literatur yang ada mengungkapkan dua kecenderungan utama dalam penelitian kinerja pegawai. Pertama, sebagian besar studi masih bertumpu pada pendekatan linier yang menguji dampak langsung dari variabel-variabel seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan fisik maupun non-fisik, kompensasi, dan praktik manajemen SDM terhadap kinerja ataupun perilaku kerja (Kusuma et al., 2024). Kedua, dari sekian banyak penelitian yang ada, hanya sedikit yang secara spesifik menyoroti peran *change readiness* dalam konteks kinerja operasional, khususnya pada organisasi yang bergerak di bidang kebandarudaraan. Lebih lanjut, komunikasi organisasi yang seharusnya berpotensi menjadi jembatan antara kesiapan individu dan hasil kerja justru lebih sering diperlakukan sebagai variabel yang berdiri sendiri (independen) ketimbang sebagai variabel mediasi yang memediasi proses transformasional (Iqbal et al., 2025).

Di sisi lain, penelitian ini juga diarahkan untuk memberikan nilai tambah, baik secara teoretis maupun praktis. Dari perspektif teoretis, hasil penelitian diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang mekanisme bagaimana *change readiness* tidak serta-merta berdampak pada kinerja, melainkan perlu melalui jalur komunikasi organisasi terlebih dahulu. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi

pengelola bandara dalam merancang kebijakan komunikasi perubahan yang terstruktur, sehingga proses transformasi organisasi dapat berjalan lebih efektif dan berujung pada optimalisasi kinerja operasional.

Penelitian ini menggunakan Theory of Organizational Change, Readiness for Organizational Change Theory, Organizational Communication Theory, dan Social Exchange Theory sebagai dasar konseptual untuk menjelaskan hubungan antara change readiness, komunikasi organisasi, dan kinerja operasional. Keempat teori tersebut dipilih karena mampu menjelaskan proses perubahan organisasi mulai dari kesiapan individu, mekanisme komunikasi selama proses perubahan, hingga dampaknya terhadap perilaku kerja dan pencapaian kinerja organisasi (Bilady et al., 2024).

Readiness for Organizational Change Theory menjelaskan bahwa kesiapan terhadap perubahan merupakan kondisi psikologis individu yang menunjukkan keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi diperlukan dan mampu memberikan manfaat bagi organisasi maupun pegawai. Individu yang memiliki tingkat change readiness tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap perubahan, lebih mudah menerima inovasi, serta memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk menyesuaikan perilaku kerjanya dengan tuntutan organisasi.

Di sisi lain, Organizational Communication Theory menempatkan komunikasi sebagai mekanisme utama dalam membangun koordinasi, kolaborasi, dan penyelarasan tujuan organisasi. Komunikasi yang berlangsung secara terbuka, konsisten, dan dua arah memungkinkan pegawai memperoleh informasi yang memadai mengenai perubahan organisasi sehingga mampu meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen serta memperkuat komitmen terhadap implementasi perubahan (Pratama & Saputro, 2024).

Landasan teoretis yang relevan untuk menjelaskan fenomena ini adalah Social Exchange Theory, yang memandang

hubungan organisasi-pegawai sebagai pola pertukaran sosial yang saling menguntungkan (Abdullah, 2024). Prinsip timbal balik (reciprocity) menjadi inti dari teori ini: ketika organisasi memberikan perlakuan yang mendukung seperti komunikasi yang terbuka, akses informasi yang memadai, dan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait perubahan maka pegawai akan membalasnya melalui perilaku konstruktif. Perilaku tersebut mencakup komitmen afektif yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih dalam, serta kontribusi nyata terhadap kinerja operasional. (Putri et al., 2026) mempertegas bahwa peran komunikasi organisasi dalam konteks ini bukanlah peran pinggiran, melainkan peran sentral sebagai mekanisme transmisi yang mengubah kesiapan perubahan menjadi peningkatan kinerja yang terukur.

Keempat teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan model penelitian ini. Change readiness menjelaskan kesiapan individu terhadap perubahan, komunikasi organisasi menjelaskan mekanisme penyampaian perubahan, sedangkan Social Exchange Theory menjelaskan mengapa komunikasi yang efektif mampu menghasilkan perilaku kerja yang lebih produktif dan meningkatkan kinerja operasional.

Studi-studi terdahulu menegaskan bahwa faktor organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai. (Gunawan et al., 2024) membuktikan kontribusi positif motivasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, sementara (Muttaqin & Saputro, 2023) menambahkan bahwa kejelasan peran dan kompensasi juga menjadi penentu penting. Kedua temuan ini memperkuat pemahaman bahwa sistem organisasi yang jelas dan mendukung akan meningkatkan efektivitas kerja.

Dalam konteks penggunaan model mediasi, (Setia et al., 2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap turnover intention. (Makumbe, 2025) juga menunjukkan bahwa mekanisme mediasi

mampu menjelaskan hubungan yang lebih kompleks dibandingkan model pengaruh langsung. Temuan tersebut menjadi dasar metodologis bahwa komunikasi organisasi juga berpotensi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Dari sisi metodologi, (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2020; Wani & Ganaie, 2025) menegaskan bahwa PLS-SEM merupakan pendekatan yang sesuai untuk melakukan penelitian perilaku organisasi sesuai sampel yang relatif kecil. Penggunaan SmartPLS 4 dalam penelitian ini dipandang tepat untuk mengevaluasi hubungan struktural antara *change readiness*, komunikasi organisasi, dan kinerja operasional. Pengembangan Hipotesis terdiri dari, H1: *Change Readiness* berpengaruh positif terhadap Komunikasi Organisasi; H2: Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Operasional; H3: *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional; H4: Komunikasi Organisasi memediasi pengaruh *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori. Pendekatan ini dipilih secara sengaja karena sesuai dengan karakteristik penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis kausal yaitu membuktikan ada tidaknya pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan berdasarkan kajian teoretis dan temuan penelitian sebelumnya (Surjaatmadja, 2024). Rancangan eksplanatori memberikan keunggulan tersendiri karena memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur besaran pengaruh langsung, tetapi juga menelusuri mekanisme tidak langsung melalui variabel perantara.

Pendekatan *cross-sectional* dipilih sebagai strategi pengumpulan data, artinya pengambilan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu (*single time horizon*). Tujuannya adalah untuk menangkap gambaran persepsi pegawai secara serentak mengenai tiga variabel utama: kesiapan perubahan (*change readiness*), komunikasi organisasi, dan kinerja operasional. Adapun

populasi target dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai Bandara Husein Sastranegara Bandung, yang berjumlah 65 orang.

HASIL

Sebanyak 65 pegawai Bandara Husein Sastranegara Bandung berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Mengingat ukuran populasi yang terbatas, seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai sampel melalui metode *sampling jenuh* (*sensus*). Dengan demikian, tidak ada teknik penarikan sampel probabilitas yang diterapkan karena penelitian ini menjangkau seluruh elemen populasi secara langsung.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis berbasis PLS-SEM, evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) menjadi langkah pembuka yang krusial. Langkah ini tidak sekadar formalitas; fungsinya adalah untuk mengonfirmasi bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar merefleksikan konstruk yang hendak diukur—bukan konstruk lain yang tidak relevan. Proses verifikasi ini mencakup tiga prosedur: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Prosedur ini merujuk pada panduan yang dikemukakan oleh (Hair et al., 2019; Ringle et al., 2020).

Table 2: Outer Loading

Item	Loading	Boot. Mean	SD	T-Stat	P-Value
X -	0.771	0.763	0.064	11.954	0.000
X1.1					
X -	0.798	0.798	0.038	21.074	0.000
X1.2					
X -	0.834	0.830	0.042	19.849	0.000
X2.1					
X -	0.833	0.833	0.029	28.718	0.000
X2.2					
X -	0.765	0.761	0.066	11.517	0.000
X3.1					
X -	0.741	0.736	0.062	12.047	0.000
X3.2					
X -	0.685	0.682	0.069	9.925	0.000
X4.1					
X -	0.789	0.785	0.048	16.432	0.000
X4.2					
M -	0.751	0.746	0.061	12.326	0.000
M1.1					
M -	0.835	0.833	0.039	21.302	0.000
M1.2					
M -	0.842	0.842	0.042	20.193	0.000
M2.1					
M -	0.752	0.748	0.064	11.670	0.000
M2.2					

M - M3.1	0.867	0.867	0.026	32.792	0.000
M - M3.2	0.794	0.793	0.051	15.508	0.000
M - M4.1	0.846	0.845	0.035	23.982	0.000
M - M4.2	0.828	0.823	0.046	17.825	0.000
Y - Y1.1	0.789	0.787	0.051	15.382	0.000
Y - Y1.2	0.871	0.871	0.026	33.650	0.000
Y - Y2.1	0.699	0.696	0.060	11.736	0.000
Y - Y2.2	0.822	0.819	0.043	19.053	0.000
Y - Y3.1	0.820	0.819	0.041	20.082	0.000
Y - Y3.2	0.778	0.776	0.048	16.212	0.000
Y - Y4.1	0.752	0.750	0.055	13.563	0.000
Y - Y4.2	0.862	0.859	0.034	25.003	0.000
Y - Y5.1	0.694	0.690	0.060	11.527	0.000
Y - Y5.2	0.764	0.760	0.062	12.262	0.000

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Dari sekian banyak indikator yang diuji, hampir semuanya menunjukkan loading factor di atas 0,70—ambang ideal yang disarankan. Hanya satu indikator dari variabel kinerja operasional yang sedikit berada di bawah angka tersebut, tepatnya 0,694. Namun, karena masih berada di kisaran 0,60–0,70, indikator ini tetap dipertahankan tanpa mengurangi kualitas konstruk secara berarti. Dari sisi signifikansi, semua indikator memiliki t-statistik yang tergolong tinggi dengan probabilitas error di bawah 0,001 (p -value < 0,001). Artinya, secara statistik, indikator-indikator tersebut layak disebut valid. Penguatan lebih lanjut datang dari nilai AVE yang memenuhi standar, serta koefisien Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang seluruhnya melampaui batas minimum yang disyaratkan.

Table 3: Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Change Readiness (X)	0.907	0.925	0.606	Valid (Convergent)
Komunikasi Organisasi (M)	0.928	0.941	0.665	Valid (Convergent)
Kinerja Operasional (Y)	0.931	0.942	0.620	Valid (Convergent)

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Ketiga konstruk dalam penelitian ini Change Readiness, Komunikasi Organisasi,

dan Kinerja Operasional masing-masing memiliki nilai AVE di atas 0,50, dengan rincian 0,606; 0,665; dan 0,620. Angka ini mengonfirmasi bahwa lebih dari separuh varians dari indikator-indikator yang membentuk setiap konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk itu sendiri. Sementara itu, dari sisi reliabilitas, koefisien Cronbach's Alpha untuk ketiga konstruk berkisar antara 0,907 hingga 0,931, sedangkan Composite Reliability-nya berada pada rentang 0,925 hingga 0,942. Kedua ukuran ini jauh melampaui batas minimum 0,70, yang berarti instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tergolong sangat baik.

Validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan Fornell–Larcker Criterion dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT).

Table 4: Uji Fornell-Larcker

Konstruk	X	M	Y
Change Readiness (X)	0.778	0.668	0.525
Komunikasi Organisasi (M)	0.668	0.815	0.619
Kinerja Operasional (Y)	0.525	0.619	0.787

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Berdasarkan kriteria Fornell–Larcker, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain.

Table 5: Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	X	M	Y
Change Readiness (X)	-	0.709	0.562
Komunikasi Organisasi (M)	0.709	-	0.662
Kinerja Operasional (Y)	0.562	0.662	-

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Pengujian menggunakan HTMT juga menunjukkan seluruh nilai berada di bawah batas 0,90, yaitu 0,709 antara Change Readiness dan Komunikasi Organisasi, 0,562 antara Change Readiness dan Kinerja Operasional, serta 0,662 antara Komunikasi Organisasi dan Kinerja Operasional. Dengan demikian, validitas diskriminan seluruh

konstruk dinyatakan terpenuhi.

Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen.

Table 6: Koefisien Determinasi (R Square)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Kategori
Komunikasi Organisasi (M)	0.447	0.438	Moderat
Kinerja Operasional (Y)	0.406	0.387	Moderat

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Nilai R^2 untuk Komunikasi Organisasi adalah 0,447 (44,7% dijelaskan oleh Change Readiness), sedangkan R^2 untuk Kinerja Operasional adalah 0,406 (40,6% dijelaskan oleh Change Readiness dan Komunikasi Organisasi). Kedua nilai ini termasuk dalam kategori moderat (Hair et al., 2019).

Table 7: Effect Size (f Square)

Jalur	f Square	Kategori Effect Size
Change Readiness (X) -> Komunikasi Organisasi (M)	0.807	Besar
Change Readiness (X) -> Kinerja Operasional (Y)	0.038	Kecil
Komunikasi Organisasi (M) -> Kinerja Operasional (Y)	0.220	Sedang

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Seberapa besar kontribusi masing-masing variabel, jawabannya terlihat dari nilai f^2 . Change Readiness ternyata memberi pengaruh yang sangat kuat terhadap Komunikasi Organisasi, dengan f^2 mencapai ,807 masuk kategori besar. Sementara itu, kontribusi Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Operasional tergolong sedang ($f^2 = 0,220$). Yang menarik, pengaruh langsung Change Readiness terhadap Kinerja Operasional nyaris tak terlihat, hanya ,038 (kategori kecil).

Untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan-hubungan ini, peneliti menggunakan teknik bootstrapping dengan 2.000 sampel ulang dan taraf kesalahan 5%.

Table 8: Pengujian Koefisien Jalur (Path Coefficient) melalui Bootstrapping

Jalur (Hipotesis)	Koefisien	T-Stat	P-Value	Kesimpulan
Change Readiness (X) ->	0.668	9.661	0.000	Signifikan

Komunikasi Organisasi (M)				
Komunikasi Organisasi (M) -> Kinerja Operasional (Y)	0.485	3.327	0.000	Signifikan
Change Readiness (X) -> Kinerja Operasional (Y)	0.201	1.185	0.236	Tidak Signifikan

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. H1 diterima, karena Change Readiness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi Organisasi ($\beta = 0,668$; $t = 9,661$; $p < 0,001$).
2. H2 diterima, karena Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional ($\beta = 0,485$; $t = 3,327$; $p < 0,001$).
3. H3 ditolak, karena pengaruh langsung Change Readiness terhadap Kinerja Operasional tidak signifikan ($\beta = 0,201$; $t = 1,185$; $p = 0,236$).

Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan belum mampu meningkatkan kinerja operasional secara langsung, tetapi berpengaruh melalui mekanisme komunikasi organisasi.

Pengujian peran mediasi Komunikasi Organisasi dilakukan dengan menghitung indirect effect ($a \times b$) melalui bootstrapping serta rasio Variance Accounted For (VAF) terhadap total effect.

Table 9. Hasil Uji Mediasi

Jalur	Koefisien	T-Stat	P-Value	95% CI
Indirect: X -> M -> Y	0.324	3.533	0.000	[0.113 ; 0.478]
Direct: X -> Y (c')	0.201	1.185	0.236	-
Total Effect (X -> Y)	0.525	-	-	-

Sumber: data olahan penelitian, 2026

Nilai VAF sebesar 61.8% berada pada rentang 20%-80%, yang menurut kriteria Hair et al. (2017) mengindikasikan mediasi parsial (partial mediation). Perlu dicatat bahwa pengaruh langsung X terhadap Y (c') tidak signifikan secara statistik

($p=0,236$) sementara pengaruh tidak langsung melalui M signifikan ($p<0,001$); pola ini menurut tipologi juga dapat diinterpretasikan sebagai indirect-only mediation, mengingat pengaruh *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional secara statistik hanya signifikan ketika melalui Komunikasi Organisasi.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Change Readiness* terhadap Komunikasi Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Change Readiness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi Organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,668, nilai t-statistic sebesar 9,661, dan p-value $< 0,001$. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, semakin baik pula komunikasi organisasi yang dirasakan selama proses perubahan berlangsung.

Temuan ini sejalan dengan *Readiness for Organizational Change Theory*, yang menjelaskan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan tidak hanya berkaitan dengan penerimaan terhadap kebijakan baru, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif dalam proses komunikasi organisasi. Pegawai yang memahami tujuan perubahan cenderung lebih terbuka terhadap informasi, lebih aktif berdiskusi dengan rekan kerja maupun atasan, dan lebih mudah menerima arahan organisasi. Dalam konteks tersebut, *change readiness* menjadi fondasi yang memperkuat efektivitas komunikasi internal.

Dari perspektif *Theory of Organizational Change*, perubahan organisasi yang berhasil selalu didukung oleh komunikasi yang efektif. Kesiapan individu menciptakan kondisi psikologis yang kondusif sehingga proses penyampaian informasi, koordinasi, dan penyelarasan tujuan dapat berlangsung lebih lancar. Sebaliknya, apabila pegawai belum siap menghadapi perubahan, komunikasi organisasi sering kali diwarnai resistensi, ketidakpastian, dan kesalahpahaman.

Dalam konteks Bandara Husein Sastranegara Bandung, hasil ini

mengindikasikan bahwa kesiapan pegawai terhadap perubahan operasional berkontribusi pada meningkatnya kualitas komunikasi antarfungsi. Perubahan prosedur kerja, penyesuaian layanan, dan dinamika operasional memerlukan komunikasi yang intensif agar seluruh unit memiliki pemahaman yang sama mengenai prioritas pekerjaan. Pegawai yang telah memiliki kesiapan terhadap perubahan cenderung lebih mudah menerima arahan, menyampaikan umpan balik, dan berkoordinasi dalam menjalankan tugas.

Meskipun daftar referensi penelitian terdahulu yang digunakan lebih banyak membahas perilaku organisasi secara umum, temuan ini tetap konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif dan dukungan organisasi memperkuat efektivitas hubungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa *change readiness* tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk kualitas komunikasi organisasi sebagai mekanisme penting dalam proses perubahan.

Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Operasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional dengan koefisien jalur sebesar 0,485, nilai t-statistic sebesar 3,327, dan p-value $< 0,001$. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja operasional pegawai.

Hasil tersebut mendukung *Organizational Communication Theory*, yang memandang komunikasi sebagai mekanisme koordinasi yang memungkinkan organisasi menyelaraskan tujuan, membagi informasi, dan mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi yang jelas dan konsisten membantu pegawai memahami prioritas kerja, mempercepat koordinasi antarunit, serta meminimalkan

kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Dalam lingkungan bandar udara yang memiliki tingkat kompleksitas operasional tinggi, efektivitas komunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan. Aktivitas operasional melibatkan berbagai fungsi yang saling bergantung sehingga keterlambatan atau ketidakjelasan informasi dapat berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, komunikasi organisasi yang baik menjadi prasyarat bagi terciptanya koordinasi yang efektif dan peningkatan kinerja operasional (Nabila et al., 2024).

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Gunawan et al., 2024) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, meskipun variabel yang diteliti berbeda. Penelitian (Wani & Ganaie, 2025) juga menegaskan bahwa praktik manajemen yang mendukung interaksi dan koordinasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu mekanisme manajerial yang berdampak langsung terhadap efektivitas kerja.

Pengaruh *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional tidak signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,201, nilai *t*-statistic sebesar 1,185, dan *p*-value sebesar 0,236. Dengan demikian, hipotesis ketiga tidak didukung. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kesiapan pegawai terhadap perubahan, meskipun penting, belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja operasional apabila tidak diikuti oleh mekanisme organisasi yang mampu menerjemahkan kesiapan tersebut ke dalam perilaku kerja yang efektif. Dengan kata lain, kesiapan psikologis pegawai merupakan kondisi awal (*necessary condition*), tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan tercapainya kinerja operasional yang lebih baik.

Penjelasan tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory*, yang menekankan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh interaksi timbal balik antara individu dan organisasi. Pegawai yang siap menghadapi perubahan tetap memerlukan dukungan organisasi dalam bentuk komunikasi, koordinasi, serta kejelasan arah perubahan. Tanpa dukungan tersebut, kesiapan individu belum tentu diwujudkan menjadi peningkatan produktivitas atau kualitas kerja.

Dalam konteks Bandara Husein Sastranegara, perubahan operasional tidak hanya menuntut kesiapan personal, tetapi juga memerlukan koordinasi lintas fungsi yang intensif. Oleh karena itu, meskipun pegawai memiliki sikap positif terhadap perubahan, peningkatan kinerja operasional baru akan terjadi apabila organisasi mampu memfasilitasi proses perubahan melalui komunikasi yang efektif.

Temuan ini memberikan kontribusi empiris yang penting karena menunjukkan bahwa hubungan antara *change readiness* dan kinerja operasional bersifat tidak langsung. Hasil tersebut menjelaskan mengapa beberapa penelitian sebelumnya menemukan hasil yang berbeda mengenai pengaruh kesiapan perubahan terhadap kinerja; pengaruh tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh keberadaan *Variable perantara* dalam organisasi.

Peran Mediasi Komunikasi Organisasi

Analisis mediasi menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memediasi secara signifikan hubungan antara *Change Readiness* dan Kinerja Operasional. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,324 signifikan (*t*-statistic = 3,533; *p* < 0,001), dengan nilai VAF sebesar 61,8%. Berdasarkan kriteria VAF, hubungan ini termasuk mediasi parsial, sedangkan dari sisi signifikansi jalur, pola tersebut juga menunjukkan *indirect-only mediation*, karena pengaruh langsung *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional tidak signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa

komunikasi organisasi merupakan mekanisme yang menjembatani kesiapan pegawai terhadap perubahan menjadi peningkatan kinerja operasional. Pegawai yang siap menghadapi perubahan akan lebih mudah memahami informasi, mengikuti arahan, dan berkolaborasi apabila organisasi menyediakan komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkesinambungan.

Hasil ini memperkaya literatur mengenai manajemen perubahan dengan menunjukkan bahwa komunikasi organisasi bukan sekadar variabel pendukung, melainkan mekanisme yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Dalam organisasi dengan karakteristik operasional yang kompleks seperti bandar udara, perubahan tidak cukup hanya diterima oleh individu, tetapi harus diterjemahkan melalui proses komunikasi yang mampu menyelaraskan tindakan seluruh unit kerja.

SIMPULAN

Change Readiness terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi Organisasi. Artinya, pegawai dengan kesiapan perubahan yang tinggi cenderung lebih terbuka terhadap informasi, lebih responsif terhadap arahan, dan lebih aktif berkoordinasi selama proses perubahan. Komunikasi Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional, yang berarti komunikasi yang jelas, terbuka, dan terkoordinasi meningkatkan efektivitas kerja, koordinasi, dan kualitas pelayanan. Sebaliknya, pengaruh langsung *Change Readiness* terhadap Kinerja Operasional tidak signifikan, menunjukkan bahwa kesiapan perubahan memerlukan dukungan mekanisme organisasi untuk berdampak pada kinerja. Komunikasi Organisasi terbukti menjadi mediator signifikan antara *Change Readiness* dan Kinerja Operasional. Artinya, kesiapan perubahan hanya akan meningkatkan kinerja jika didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi organisasi adalah mekanisme penting dalam menerjemahkan kesiapan perubahan menjadi perilaku kerja produktif.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, A. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Sales Pada Pt Pln Iconplus Kota Bandung).
- Agustiani, S. Y. S., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2581–2590.
- Bilady, R., Recky, R., Ismail, G. D., & Nazarudin, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Baraka Sarana Tama. *Jurnal Economica: Media Komunikasi Isei Riau*, 12(2), 194–203.
- Gunawan, W., Sudaryo, Y., Ismail, G. D., Suryaningprang, A., & Aziz, D. A. (2024). The influence of work motivation, work environment and job satisfaction on employee performance at CV Lanupi Bandung. *Syntax Idea*, 6(5), 2174–2180.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Iqbal, M., Jaya, R. C., & Recky, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Uptd Pengawasan Ketenagakerjaan Wilayah Iv Bandung. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 13(1), 223–231.
- Kusuma, B., Rumijati, A., Febriani, R., & Hakim, A. R. (2024). Does Employee Retention Impact Turnover Intention? An Exploration Of The Mediating Role

- Of Job Satisfaction. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 10(2), 257–270.
- Makumbe, W. (2025). Talent management and intention to stay in the mining industry: A moderation mediation model of workplace flexibility and organisational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 19(4), 289–302.
- Muttaqin, R., & Saputro, A. H. (2023). The Effect Of Job Description And Compensation On Employee Performance At PT Mettana, Bandung City. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1440–1445.
- Nabila, H. L., Recky, R., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Badan Pertanahan Negara (Bpn) Kabupaten Bandung. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 12(2), 343–350.
- Pratama, M. F., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Divisi Merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung: Bahasa Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 314–325.
- Putri, E. A. E., Muttaqin, R., & Recky, R. (2026). Pengaruh Kesempatan Promosi Karyawan, Kompetensi Karyawan Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Turnover Karyawan Di Pt Len Industri (Persero). *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1), 328–341.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643.
- Romadhona, F., Recky, R., & Ali, M. M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Di Pt. Caprifarmindo Laboratories Veterinary Vaccine Plant. *Jurnal Economica: Media Komunikasi ISEI Riau*, 12(2), 300–307.
- Setia, L. A. P., Saufi, A., Suryani, E., & Soesetio, R. R. D. (2024). The implementation of Structural Equation Modelling Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine the mediation of job satisfaction in the effect of career development and work engagement on turnover intention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 8(1), 175–182.
- Sugiyono, M. R. (2018). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. Untuk penelitian yang bersifat: Eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif. Cocok Untuk: 1. Mahasiswa SI, S2, S3. 2. Dosen dan peneliti Ed. 3 Cet. 2 Thn. 2018.
- Surjaatmadja, S. (2024). *Metodologi penelitian untuk kualitas riset terbaik*. Zahen Publisher.
- Wani, J. A., & Ganaie, S. A. (2025). Investigating the role of human resource management practices on employee performance through PLS-SEM approach: A case study of academic libraries in India. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(9–10), 3392–3410.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2023-0010>
- Wei, C.-W., Chen, Y.-C., & Hu, C.-W. (2026). Predictors of Organisational Commitment and Retention Intent Among Midcareer Nurses: Addressing the Midcareer Dip in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 2026(1), 2659894.