



ANALISIS PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Ardian Rista Saputra

Program Studi Magister Manajemen STIE YAPAN Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan struktur organisasi, kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kepemimpinan dan komitmen organisasi pegawai Pelindo III. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pemilihan sampel 102 pegawai organik. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner disebarkan acak kepada responden dengan menggunakan *google document*. Metode statistik menggunakan Analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan pengujian *outer model*, *inner model* dan hipotesis uji statistik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi; perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan; perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; komitmen organisasi berpengaruh negative signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; serta komitmen organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel mediasi antara perubahan organisasi dan kepuasan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perubahan struktur organisasi.

ABSTRACT.

This study aims to determine the effect of changes in organizational structure, leadership, and organizational commitment to job satisfaction and the effect of changes in organizational structure on leadership and organizational commitment of Pelindo III employees. The research method uses quantitative research methods with a sample selection of 102 organic employees. Data collection was carried out with a questionnaire distributed randomly to respondents using Google documents. The statistical method uses Partial Least Square Analysis (PLS) with outer model testing, inner model and statistical test hypotheses. The results of the study concluded that: organizational change has a significant positive effect on organizational commitment; organizational change has a significant positive effect on leadership; organizational change has a significant positive effect on job satisfaction; organizational commitment has a significant negative effect on job satisfaction; leadership has a significant positive effect on job satisfaction; and organizational commitment and leadership are mediating variables between organizational change and job satisfaction.

Keywords: leadership, job satisfaction, organizational commitment, organizational structure change.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam sebuah manajemen kerja dipandang sebagai sumber daya yang perlu mendapat perhatian khusus dan sangat penting karena merupakan salah satu unsur yang menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tidak akan tercapainya tujuan organisasi apabila tidak didukung oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawannya (Arisanti, 2009).

Organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai. Menurut Prawirodirdjo (2007) perubahan organisasi



berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika perubahan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal.

Meningkatnya kepuasan kerja karyawan di perusahaan diharapkan akan membentuk sikap karyawan dengan tingkat partisipasi yang tinggi terhadap organisasinya dan dapat disebut dengan komitmen. Komitmen organisasional juga didefinisikan oleh Allen dan Mayer (1990) sebagai bentuk kecintaan karyawan terhadap tempat kerjanya. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Menurut Yulian dan Supartha (2012) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sementara pada tingkatan kelompok kerja, unsur utama yang sangat menentukan keberhasilan kelompok adalah kepemimpinan (Robbins, 2003). Kepemimpinan berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu kelompok agar tujuannya tercapainya, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan selalu berkaitan dengan hal mengatasi perubahan. Menurut Baihaqi (2010) seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan perubahan struktur organisasi dan tata kerja regionalnya per 1 Juli 2018 melalui Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor PER.005/OS.0101/HOFC-2018 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Regional PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yang selanjutnya akan disebut Pelindo III, merombak struktur organisasi perusahaan dengan meleburkan 16 Cabang Perusahaan, dan kemudian diganti dengan 4 (empat) Regional Wilayah besarnya, yaitu PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Regional Jawa Timur, Regional Jawa Tengah, Regional Kalimantan, dan Regional Bali Nusa Tenggara.

Fokus penelitian ini yaitu di Pelindo III Regional Jawa Timur Pelabuhan Tanjung Perak, dengan jumlah pegawai organik 409 orang. Kantor Pelindo III Cabang Tanjung Perak yang berlokasi di Jl Perak Timur nomor 620 menjadi kantor utama untuk Pelindo III Regional Jawa Timur. Selain pemampatan 6 (enam) cabang menjadi 1 (satu) regional Jawa Timur, di pelabuhan Tanjung Perak sendiri terjadi pemampatan divisi yang awalnya ada 11 (sebelas) divisi, setelah perubahan struktur organisasi tanggal 1 Juli 2018 menjadi 8 (delapan) divisi.

Penelitian ini berfokus kepada kepuasan kerja pegawai organik Pelindo III regional Jawa Timur tepatnya di Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, dengan pengaruh dari perubahan organisasi yang terjadi sejak 1 Juli 2018, komitmen organisasi dari pegawainya, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode statistik menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan pengujian *outer model*, *inner model* dan hipotesis uji statistik. Variabel dan indikator pada penelitian ini yaitu; (1) Perubahan struktur organisasi berdasarkan Robbin (2015): spesialisasi kerja, departemen- talisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi; (2) Kepuasan Kerja, berdasar Robbin dan Judge (2015): Kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap peluang promosi dan kepuasannya terhadap pendapatan (3) Komitmen Organisasi : komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative; (4) Kepemimpinan, berdasar Teori Path Goal dikembangkan oleh House dalam Robbin (2006): kepemimpinan direktif, supportif, partisipatif, berorientasi pada prestasi.

Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala likert 1-5. Sedangkan populasi di Pelabuhan Tanjung Perak yaitu 409 orang pegawai dengan *non probability sampling* menggunakan *simple random sampling* didapat 102 pegawai sebagai sampel penelitian



kemudian untuk memperoleh data secara langsung, peneliti membagikan kuesioner kepada responden melalui link *google doc*.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesis. Hipotesis pada penelitian ini yaitu; H1= Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi; H2= Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan; H3= Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja; H4= Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja; H5= Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

HASIL, PEMBAHASAN, DAN DAMPAK

Uji Validitas

a) Validitas Konvergen

Tabel 1. Faktor Loading/*Outer Loading*

	Perubahan Organisasi	Komitmen	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Type [a]	SE	P value
PO1	0.897	-0.047	-0.186	0.066	Reflect	0.078	<0.001
PO2	0.870	0.035	0.014	0.191	Reflect	0.078	<0.001
PO3	0.691	0.038	0.480	-0.193	Reflect	0.082	<0.001
PO4	0.787	-0.295	-0.145	0.133	Reflect	0.080	<0.001
PO5	0.166	0.144	-0.513	-0.214	Reflect	0.095	0.042
PO6	0.712	0.106	0.078	-0.266	Reflect	0.082	<0.001
PO7	0.836	0.141	-0.040	0.035	Reflect	0.079	<0.001
KOM1	0.226	0.854	0.190	-0.455	Reflect	0.079	<0.001
KOM2	-0.460	0.838	-0.247	0.369	Reflect	0.079	<0.001
KOM3	0.228	0.840	0.053	0.094	Reflect	0.079	<0.001
KP1	0.555	0.086	0.798	-0.388	Reflect	0.080	<0.001
KP2	-0.459	-0.037	0.868	0.425	Reflect	0.078	<0.001
KP3	0.044	-0.092	0.926	-0.150	Reflect	0.077	<0.001
KP4	-0.095	0.055	0.894	0.088	Reflect	0.078	<0.001
KK1	0.020	0.293	-0.467	0.783	Formati	0.080	<0.001
KK2	-0.117	0.076	-0.659	0.737	Formati	0.081	<0.001
KK3	-0.578	-0.099	0.516	0.802	Formati	0.080	<0.001
KK4	0.422	0.046	0.184	0.769	Formati	0.081	<0.001
KK5	0.276	-0.319	0.391	0.759	Formati	0.081	<0.001

Berdasarkan pada tabel *outer loading* di atas, Loading Factor (muatan faktor) untuk indikator pada Variabel Komitmen (KOM1= <0.001, KOM2 = <0.0011, KOM4= <0.001, X1.6= <0.001, X1.8 = <0.0011, dan X1.9= <0.00) dengan $p\text{-value} < 0,005$, artinya signifikan. Dengan demikian maka memenuhi validitas konvergen. Hasil analisis menunjukkan seluruh indikator pada Perubahan Organisasi, Komitmen, dan Kepemimpinan adalah signifikan karena nilai $p\text{-value} < 0,005$ maka indikator tersebut memenuhi validitas konvergen.

b) Validitas Diskriminan

Tabel 2. Perbandingan Nilai AVE dan Nilai Antar Variabel

	Perubahan Organisasi	Komitmen	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
Perubahan Organisasi	0.746	0.641	0.636	0.706
Komitmen	0.641	0.844	0.541	0.585
Kepemimpinan	0.636	0.541	0.873	0.765
Kepuasan Kerja	0.706	0.585	0.765	0.770

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.



Berdasarkan pada Tabel 2 di atas,, misal untuk variabel Komitmen dengan 7 indikator PO1, PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7 memiliki akar AVE 0,746 lebih besar dari nilai korelasinya dengan variabel lain 0,641, 0,636, 0,706. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa semua variable Perubahan Organisasi, Komitmen, dan Kepemimpinan memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibanding dengan nilai korelasinya dengan variabel lain, maka terpenuhi validitas diskriminan.

c) Outer Weight

Tabel 3. Indicator Weight

	Perubahan Organisasi	Komitmen	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Type (a)	SE	P value	VIF	WLS	ES
PO1	0.231	0	0	0	Reflect	0.093	0.007	3.673	1	0.207
PO2	0.223	0	0	0	Reflect	0.093	0.009	3.048	1	0.194
PO3	0.177	0	0	0	Reflect	0.094	0.031	1.628	1	0.123
PO4	0.202	0	0	0	Reflect	0.094	0.017	2.051	1	0.159
PO5	0.043	0	0	0	Reflect	0.098	0.332	1.096	1	0.007
PO6	0.183	0	0	0	Reflect	0.094	0.028	1.69	1	0.13
PO7	0.215	0	0	0	Reflect	0.093	0.012	2.317	1	0.18
KOM1	0	0.4	0	0	Reflect	0.089	<0.001	1.767	1	0.341
KOM2	0	0.392	0	0	Reflect	0.089	<0.001	1.671	1	0.328
KOM3	0	0.393	0	0	Reflect	0.089	<0.001	1.683	1	0.33
KP1	0	0	0.262	0	Reflect	0.092	0.003	1.901	1	0.209
KP2	0	0	0.285	0	Reflect	0.092	0.001	2.524	1	0.247
KP3	0	0	0.304	0	Reflect	0.091	<0.001	3.762	1	0.281
KP4	0	0	0.293	0	Reflect	0.091	<0.001	3.055	1	0.262
KK1	0	0	0	0.264	Formati	0.092	0.003	1.925	1	0.207
KK2	0	0	0	0.248	Formati	0.093	0.004	1.652	1	0.183
KK3	0	0	0	0.270	Formati	0.092	0.002	2.026	1	0.217
KK4	0	0	0	0.259	Formati	0.092	0.003	1.769	1	0.199
KK5	0	0	0	0.256	Formati	0.092	0.003	1.785	1	0.194

Outer Weights (Model T- Statistic) dipakai untuk model pengukuran pada variabel dengan indikator formatif yang tidak dapat dilihat nilai faktor loadingnya, karena variabel dengan indikator formatif yaitu Kepuasan Kerja pada dasarnya merupakan hubungan regresi indikator ke variabel.

Berdasarkan tabel outer Weight di atas, untuk seluruh indikator KK1 sampai KK5 memiliki p-values lebih kecil dari $\alpha = 0,005$ maka signifikan. Sehingga kelima indikator tersebut merupakan indikator pembentuk variabel Kepuasan Kerja.

d) Validitas Variabel Konstruk

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

R-squared coefficients	
	R Square
Perubahan Organisasi	
Komitmen	0.475
Kepemimpinan	0.431
Kepuasan Kerja	0.763

Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk (variabel). Diperkirakan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variable) Perubahan Organisasi, Komitmen, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga variabel-variabel tersebut valid.



e) Pengujian Reabilitas.

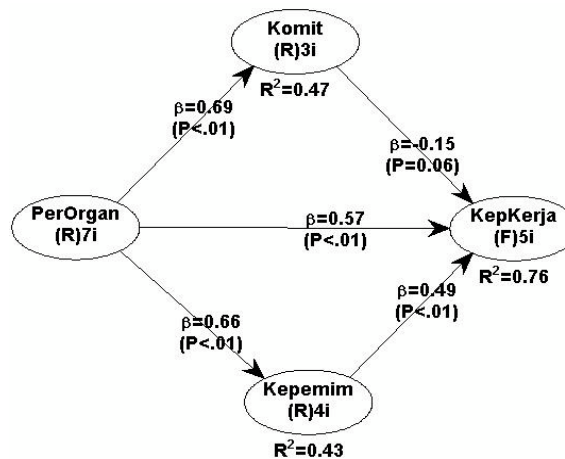
Tabel 4. Koefisien Reabilitas

Composite reliability coefficients		
	Composite Reliability Coefficients	Cronbach's Alpha Coefficients
Perubahan Organisasi	0.888	0.843
Komitmen	0.882	0.798
Kepemimpinan	0.927	0.895
Kepuasan Kerja	0.879	0.828

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) Perubahan Organisasi, Komitmen, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

f) Pengujian Hipotesis

Pengujian dilakukan dengan *t- test*, bilamana diperoleh *p-value* ≤ 0,10 (alpha 10%) maka dikatakan *weakly significant*, jika *p-value* ≤ 0,05 (alpha 5%) maka dikatakan *significant* dan jika *p-value* ≤ 0,01 (alpha 1%) maka dikatakan *highly significant*.



Gambar 1. Model PLS Antar Variabel

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini yaitu; 1) Perubahan Organisasi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Komitmen dengan koefisien path sebesar 0,689 dimana nilai p-values= <0.001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,10$ (10%). H1: Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi, hipotesis diterima; 2) Perubahan Organisasi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepemimpinan dengan koefisien path sebesar 0,656 dimana nilai p-values= <0.001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,10$ (10%). H2: Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepemimpinan, hipotesis diterima; 3) Perubahan Organisasi berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien path sebesar 0,567 di mana nilai p-values = <0.001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,10$ (10%). H3: Perubahan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja, hipotesis diterima; 4) Komitmen berpengaruh Negatif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien path sebesar -0,148 di mana nilai p-values= 0,061 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,10$ (10%). H4: Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja, hipotesis ditolak; 5) Kepemimpinan berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien path sebesar 0,486 di mana nilai p-values = <0.001 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,10$ (10%). H5: Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hipotesis diterima.



Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Indikator kepuasan kerja yang paling tinggi nilainya yaitu kepuasan kerja terhadap pekerjaan dan komunikasi antara pegawai dan pimpinan. Hal ini selaras dengan indikator perubahan organisasi yang adanya tingkat pembagian tugas pegawai yang lebih detail dan terpisah dari satu pegawai dengan pegawai yang lain dan pegawai mayoritas menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur perusahaan. Yang berarti perubahan organisasi di Pelindo III, misalnya menyatukan Divisi Nilam dan Divisi Mirah menjadi Divisi Nilam dan Mirah karena merupakan dua terminal yang kecil. Pengelompokkan pekerjaan sesuai fungsi yang dijalankan menjadikan kolaborasi antar pegawai dengan tingkatan tugas yang sama dirasa membantu meringankan dan mengefektifkan pekerjaannya. Hal ini dapat mengurangi benturan saat bekerja tetapi tetap dapat berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja jika ada hambatan dalam pekerjaan. Perubahan organisasi di Pelindo III juga mempersingkat alur pelaporan terhadap pimpinan, sehingga keputusan dapat cepat dieksekusi oleh pegawai yang berdampak pada pegawai merasakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Dwiarti (2003) yang juga mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah perubahan organisasi. Penelitian Djati dan Khusaini (2000) menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Perubahan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Pelindo III ini dapat dilihat dari bagaimana perusahaan melakukan riset panjang serta perubahan yang sedemikian rupa untuk lebih mengefektifkan struktur organisasi, tugas pegawai lebih jelas karena jumlah staf meningkat mengingat beberapa pos pejabat distafkan akibat perubahan organisasi ini. Jumlah staf meningkat dengan pembagian kerja yang jelas serta pengelompokkan pekerjaan sesuai fungsi yang dijalankan Hal ini membuat pegawai merasa diperhatikan dan terjadi ikatan emosional antara pegawai dan perusahaan, sehingga loyalitas pegawai menjadi meningkat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian oleh Ichsan Syah Lubis (2015), yang hasilnya menunjukkan bahwasanya sikap pada perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dengan komitmen organisasi. Serta penelitian oleh Dewi (2003), dengan hasil analisis terdapat hubungan positif antara perubahan struktur terhadap komitmen karyawan. Perubahan yang terjadi pada suatu organisasi merupakan hal yang wajar dan bahkan harus terjadi dalam suatu organisasi dan perubahan tersebut sering terjadi karena pengaruh dari luar maupun dari dalam organisasi tersebut.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kepemimpinan.

Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan ini dapat dilihat dari kualitas para pemimpin pada struktur organisasi yang baru di Pelindo III karena merupakan pegawai pilihan yang melewati penilaian yang ketat untuk dapat lolos dari degradasi jabatan yang jumlahnya turun sampai 4x lipat tersebut. Selain itu, mantan pejabat struktural dari organisasi yang lama yang distafkan membuat suasana menjadi lebih hangat dalam pemberian instruksi karena jauh lebih paham daripada staf yang lain dan dapat menularkan sikap kerja yang lebih profesional kepada staf lainnya.

Manajemen Pelindo III melalui pejabat strukturalnya selaku pimpinan selalu memotivasi anggota bawahan untuk bekerja maksimal dan melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan, selalu mengingatkan untuk evaluasi absensi setiap bulan, turut andil dalam sidak lapangan rutin, serta menyisipkan satu sesi pada rapat mingguan untuk pegawai mengeluarkan aspirasinya, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk menunjukkan hasil kerjanya yang lebih baik lagi.



Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Arifana (2015) bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan terbukti kebenarannya. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka gaya kepemimpinan juga akan semakin baik. Kepemimpinan sebagai fungsi dari Pimpinan yang sejatinya terkait dengan posisi formalnya dalam organisasi tertentu harus dapat mendorong organisasinya untuk berkembang kearah yang lebih baik.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Ketidakpuasan pegawai juga terlihat pada proses kenaikan jabatan di perusahaan yang dirasa tidak terbuka bagi siapa saja tanpa diskriminasi, sejalan dengan yang disebutkan sebelumnya bahwa untuk menjabat, dibutuhkan energi ekstra pada struktur organisasi Pelindo III ini karena jabatan yang tersedia dipangkas dan saingan bertambah banyak. Hal ini bisa saja menjadi sumber semangat bagi pegawai yang dapat melihat masalah ini dari sisi positif untuk meningkatkan kompetensinya, tetapi untuk beberapa pegawai merupakan hal yang dirasa tidak memuaskan yang ada pada perusahaan akibat dari perubahan organisasi padahal pegawai merasa tidak bisa keluar dari perusahaan karena kerugian yang pegawai alami lebih besar dari manfaat yang didapat.

Hipotesis penelitian ini yaitu komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja berdasar pada beberapa penelitian terdahulu seperti Penelitian oleh Arishanti (2009), Baihaqi (2010) dan Yuliawan Dan Supartha (2012) yang ketiganya mengemukakan hasil yang serupa yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai, yang ternyata bertolak belakang dengan hasil penelitian ini.

Meskipun demikian, terdapat pula penelitian yang relevan dengan ditolaknya hipotesis ketiga ini yaitu penelitian oleh Tahir (2017) yang menunjukkan hasil komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadapkepuasan kerja. Tahir mengemukakan bahwa variabel Komitmen Organisasional pada dimensi komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif yang rendah dan ditunjukkan pegawai terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Berbagai indikator kepemimpinan seperti selalu memberikan instruksi dengan jelas, membuat bawahannya senang, melibatkan partisipasi bawahan, serta memotivasi bawahan untuk bekerja maksimal tentu saja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai Pelindo III, karena pegawai akan merasa dihargai dan dimanusiakan baik proses maupun hasil kerjanya, sehingga akan timbul rasa puas terhadap kerja dan lingkungan kerjanya. Komunikasi antar Pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan menjadi hal yang memuaskan bagi pegawai Pelindo III dibandingkan pekerjaan itu sendiri, penghasilan, karir, dan rekan kerja. Artinya Pelindo III berhasil membangun sikap kepemimpinan yang baik di perusahaan sehingga pegawainya sendiri mengapresiasi hal tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lumbanraja (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Baihaqi (2010) serta penelitian oleh Yuliawan Dan Supartha (2012) mengemukakan hasil yang serupa yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Peran Variabel Mediasi.

Perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadapkomitmen organisasi dengan nilai $\beta = 0.69$, kemudian komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadapkepuasan kerja dengan nilai $\beta = -0.15$ jika nilai β tersebut dikalikan akan didapat nilai β total = 0.1035. Sedangkan Perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai $\beta = 0.57$. Sehingga didapat bahwa nilai kepuasan kerja pegawai dari



perubahan organisasi lebih kecil apabila melewati komitmen organisasi dibandingkan dengan kepuasan kerja dipengaruhi langsung oleh perubahan organisasi. Jika dilihat dari faktor loadingnya, indikator komitmen yang paling besar yaitu komitmen afektif (pegawai memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan). Bisa dikatakan bahwa pegawai telah melewati berbagai gejala di perusahaan, membandingkannya dengan perusahaan lain, dan didapat hal-hal yang dirasa seharusnya dia dapat tetapi ternyata tidak. Hal ini diperkuat juga dengan mayoritas pegawai Pelindo III masa kerja pegawai > 10 tahun, sehingga menimbulkan rasa kurang puas dengan perusahaannya sendiri.

Sedangkan untuk variabel kepemimpinan; perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepemimpinan dengan nilai $\beta = 0.66$, kemudian kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = -0.49$ jika nilai β tersebut dikalikan akan didapat nilai β total = 0.3234. Sedangkan Perubahan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai $\beta = 0.57$. Sehingga didapat bahwa nilai kepuasan kerja pegawai dari perubahan organisasi lebih kecil apabila melewati kepemimpinan dibandingkan dengan kepuasan kerja dipengaruhi langsung oleh perubahan organisasi.

Pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dikuatkan oleh kepemimpinan ini artinya perubahan organisasi yang berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, malah nilai kepuasannya menjadi lebih besar jika melewati kepemimpinan sebagai variabel mediasinya. Bisa dikatakan bahwa pegawai yang melewati perubahan organisasi dengan spesifikasi pekerjaannya lebih jelas, alur pelaporannya lebih singkat, diberi keleluasaan oleh pimpinannya untuk menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang sejalan dengan indikator kepemimpinan suportif, partisipatif, direktif dan berorientasi kepada prestasi agar pegawai lebih memaksimalkan lagi kemampuannya sehingga pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya dan yang didapat dari perusahaannya.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini, kesimpulan yang didapat adalah pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) merasa perubahan organisasi dalam perusahaan dapat membuat pegawai yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Perubahan organisasi dalam perusahaan mendukung sikap pimpinan yang diinginkan pegawai, sehingga melalui perubahan organisasi dapat meningkatkan rasa puas dalam menjalankan pekerjaannya. Keyakinan pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut tidak mendukung rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) efektif dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai/bawahan merasa puas dalam pekerjaannya menjadi lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arifana, Dian. (2015). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *RELASI: JURNAL EKONOMI*, 11(2). <https://doi.org/10.31967/relasi.v11i2.80>
- Arishanti, Klara Innata. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Proceeding PESAT Universitas Gunadarma*, 30, 46.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi*



- Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta*). Universitas Diponegoro.
- Djati, S. Pantja dan M. Khusaini. (2003). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 25-41.
- Lubis, Ichsan Syah. (2015). *Pengaruh Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pengurus Partai Keadilan Sejahtera Di Kota Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Mathis, L. Robert & Jackson, John H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Kedua.
- Prawirodirdjo, Arto Suharto. (2017). *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern i Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus)*. Universitas Diponegoro.
- Robbin, Stephen P. (2003). *Organization Behavior, 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbin, Stephen P. Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi Keduabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Tahir, Indriyani, Sjahrudin, Herman, & Heslina. (2017). Implementasi Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 3.
- Yuliawan, Adhi Krisna., & Supartha, I. Wayan. Gede. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 1(2).