
Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Rumah Makan Pujasega Garut

Resti Listian¹, Rohimat Nurhasan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

Email: ¹restilistian2002@gmail.com, ²rohimat.nurhasan@uniga.ac.id

Diterima	30	November	2025
Disetujui	17	Desember	2025
Dipublish	17	Desember	2025

Abstract

This study was conducted to examine the effect of organizational communication on employee performance, with job satisfaction as an intermediary variable at Pujasega Garut Restaurant. The basis of this study lies in the importance of implementing effective communication to facilitate coordination and increase employee productivity in the service sector, especially the culinary industry. This study used a quantitative approach with a survey method, where questionnaires were distributed to all 50 employees of Pujasega Garut Restaurant as respondents (using census sampling or saturated sampling techniques). Data analysis used the Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) method with the SmartPLS application. The results of the study indicate a positive and significant influence of organizational communication on employee performance, both directly and through the intermediary of job satisfaction. These results confirm that job satisfaction plays an important role as a mediating variable in the relationship between organizational communication and employee performance. Thus, optimizing internal communication can be a strategic step to strengthen employee motivation, loyalty, and productivity, especially in the service sector.

Keywords: *Organizational Communication, Job Satisfaction, Employee Performance*

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara di Restoran Pujasega Garut. Dasar penelitian ini terletak pada pentingnya penerapan komunikasi yang efektif untuk memfasilitasi koordinasi dan meningkatkan produktivitas karyawan di sektor jasa, khususnya industri kuliner. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana kuesioner didistribusikan kepada seluruh 50 karyawan Restoran Pujasega Garut sebagai responden (menggunakan teknik sensus sampling atau *saturated sampling*). Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perantara kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, optimalisasi komunikasi internal dapat menjadi langkah strategis untuk memperkuat motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan, khususnya di sektor jasa.

Kata kunci: *Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*



Pendahuluan

Pertumbuhan industri kuliner di Indonesia semakin berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat antar pelaku bisnis menuntut setiap organisasi, termasuk rumah makan untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal demi memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Kinerja karyawan yaitu faktor utama dalam keberhasilan perusahaan jasa seperti rumah makan.

Menurut (Pengembangan et al., n.d.) Kinerja itu dipengaruhi bukan hanya oleh kemampuan teknis, akan tetapi faktor non-teknis yaitu komunikasi internal serta tingkat kepuasan kerja. Menyatakan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil kerja individu sesuai standar yang telah ditetapkan, serta menjadi indikator vital dalam pencapaian tujuan organisasi, sedangkan menurut (Ilmiah et al., 2025). Kinerja karyawan menggambarkan tingkat kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi

Komunikasi organisasi memegang peranan penting dalam memastikan aliran informasi, arahan, dan umpan balik berjalan dengan efektif antara pimpinan dan pegawai. Menurut (Comunication & Darussalam, 2025) komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental dalam operasionalisasi suatu organisasi. Dalam konteks operasional rumah makan, kualitas komunikasi yang baik berpengaruh langsung terhadap kelancaran koordinasi pelayanan, efektivitas kerja, dan tingkat kepuasan pelanggan.

Kepuasan kerja juga menjadi elemen krusial yang dapat berperan sebagai penghubung antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Kreitner dan Kinicki (Wicaksana, 2022) Kepuasan kerja diartikan sebagai reaksi emosional individu atas pekerjaannya, yang terbentuk dari hasil evaluasi atas pengalaman kerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan

karya yang tinggi cenderung memperlihatkan motivasi yang kuat, loyalitas, serta produktivitas yang lebih baik. Selanjutnya, temuan dari (Nurhasan, 2017) Kepuasan pada dasarnya yaitu keadaan yang bersifat subjektif, muncul dari penilaian individu ketika membandingkan apa yang ia peroleh dari pekerjaannya dengan apa yang ia harapkan, inginkan, dan anggap pantas untuk diterima

Setiap karyawan secara subjektif menetapkan sejauh mana pekerjaannya mampu memberikan rasa puas. Dalam hal ini, kepuasan karyawan dijelaskan melalui beberapa dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri, imbalan atau bayaran, kesempatan untuk promosi, kualitas pengawasan, serta hubungan dengan rekan kerja.

Menurut (Rizal et al., 2024) menegaskan bahwa komunikasi berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Karena itu, perusahaan perlu memperhatikan komunikasi internal yang konsisten, tepercaya, dan transparan agar hubungan kerja semakin kuat dan kinerja karyawan meningkat

Rumah Makan Pujasega Garut yaitu salah satu usaha kuliner yang terdapat jumlah karyawan cukup banyak dengan volume melayani konsumen tinggi setiap harinya. Dalam industri jasa, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Tantangan muncul ketika komunikasi internal tidak berjalan lancar, yang dapat mengakibatkan keterlambatan pelayanan, atau penurunan kualitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan manajemen Pujasega, diketahui bahwa meskipun prosedur kerja telah ditetapkan dengan jelas, hambatan komunikasi antara karyawan dan atasan masih sering muncul, terutama pada waktu ramai. Kondisi ini



mengganggu koordinasi layanan dan berdampak pada kepuasan pelanggan. Situasi ini menegaskan pentingnya penelitian untuk menelaah hubungan antar komunikasi organisasi, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja.

(Rachman et al., 2022) Disimpulkan bahwa komunikasi organisasi apabila berjalan efektif bisa membentuk suasana kerja yang positif, menumbuhkan kepercayaan antara pegawai, serta meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Faktor-faktor ini merupakan fondasi penting dalam peningkatan kinerja terutama pada bisnis jasa seperti restoran.

Di Indonesia, kajian mengenai komunikasi organisasi lebih sering difokuskan pada instansi pemerintahan atau perusahaan besar. Sementara itu, riset yang menyoroti usaha kuliner berskala menengah seperti Pujasega masih terbatas, sehingga penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut sekaligus memberikan kontribusi akademik dan praktis.

Penelitian ditujukan guna menelaah pengaruh komunikasi organisasi atas kinerja karyawan, menguji fungsi mediasi kepuasan kerja, serta menyusun rekomendasi strategis bagi manajemen guna meningkatkan efektivitas komunikasi internal. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur tentang hubungan komunikasi organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan pada sektor kuliner. Secara praktis, hasilnya diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen Pujasega ketika merancang strategi komunikasi secara efektif guna meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.

Dalam operasional Pujasega, komunikasi organisasi efektif mencakup penyajian informasi mudah dipahami, akurat, tepat waktu, serta bersifat dua arah antara manajemen dan karyawan. Meliputi

penanganan keluhan pelanggan, koordinasi dapur dan pelayan, serta penyesuaian menu.

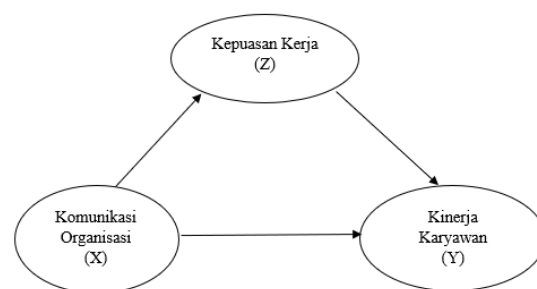
Oleh sebab itu, memahami peran mediasi kepuasan kerja menjadi hal yang sangat krusial. Apabila komunikasi berjalan dengan efektif dan mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka dampak lanjutannya terhadap peningkatan kinerja akan lebih optimal.

Penelitian ini ditujukan guna memperoleh dampak positif mengenai mekanisme hubungan antar komunikasi organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan, khususnya mengenai konteks usaha kuliner daerah.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik, tetapi juga memiliki relevansi praktis yang tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri jasa, khususnya sektor rumah makan.

Merujuk pada latar belakang, peneliti terdorong guna menjalankan penelitian mengenai **“Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan Rumah Makan Pujasega Garut”**.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan tujuan mengungkap serta



menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengumpulan dan pengolahan data numerik. Data diperoleh melalui wawancara terstruktur dan penyebaran kuesioner kepada 50 karyawan Rumah Makan Pujasega Garut. Penelitian ini memakai teknik sampling jenuh (*census sampling*). Data dikaji memakai *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui software SmartPLS. Metode tersebut dipakai sebab mampu menguji keterkaitan antarvariabel laten sekaligus menelaah nilai validitas serta reliabilitas model pada satu proses. Pendekatan SEM-PLS juga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh antarvariabel yang saling berhubungan dalam lingkup organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Pemilihan metode ini konsisten dengan hasil penelitian (Perubahan & Konsumen, 2023) yang menunjukkan efektivitas SEM-PLS dalam menganalisis model dengan jumlah sampel terbatas. (Haryono, 2015) juga menggunakan pendekatan serupa untuk menganalisis hubungan variabel dalam penelitian manajemen, sementara (Milenia, 2019) menegaskan relevansi metode ini bagi penelitian dengan populasi kecil menggunakan teknik sampling jenuh. Selain itu, penelitian (Rahmawati et al., 2019) menunjukkan penerapan metode serupa pada sektor jasa untuk menilai pengaruh kepuasan kerja atas kinerja karyawan memakai metode SEM-PLS. Dengan demikian, pendekatan penelitian ini didukung oleh bukti empiris dan landasan teoretis yang kuat.

Hasil

Uji Instrumen Data Model Pengukuran (Outer Model)

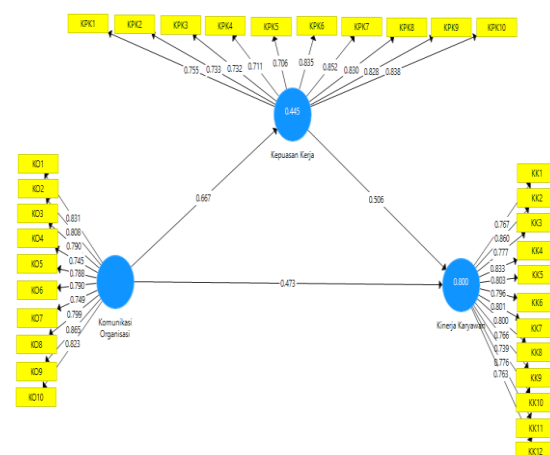
Guna menilai kekuatan hubungan antar setiap

indikator pada variabel laten yang diukur, dilakukanlah evaluasi terhadap model pengukuran (outer model). Proses ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas. Ketiga langkah tersebut bertujuan memvalidasi tiap indikator benar-benar menggambarkan konstruk yang diuji secara konsisten dan tepat

Convergent Validity

Bagian dari uji validitas konstruk yang ditujukan guna memastikan bahwa sejumlah indikator yang dipakai untuk mengukur satu variabel laten benar-benar memiliki keterkaitan yang kuat dan saling berhubungan. Artinya, semua indikator tersebut mengukur konsep yang sama dan konsisten dengan makna dari variabel yang ingin diteliti. Indikator dapat dikatakan valid jika nilai loading faktornya $>0,70$.

Gambar 2. Hasil Output SEM PLS



Pada Gambar 2, seluruh indikator memiliki nilai loading faktor $> 0,70$, yang berarti masing-masing indikator telah mencukupi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dikatakan valid dan menunjukkan tingkat validitas yang kuat.



Tabel 1. Hasil Uji Avarage Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Komunikasi Organisasi	0,639
Kinerja Karyawan	0,625
Kepuasan Kerja	0,615

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Merujuk pada tabel diatas Komunikasi Organisasi memperoleh nilai AVE 0,639, Kinerja Karyawan 0,625, dan Kepuasan Kerja 0,615. Semua nilai AVE tercatat melebihi ambang minimum 0,50, artinya bahwa tiap-tiap konstruk telah memadai kriteria validitas konvergen secara baik. Dengan kata lain, indikator-indikator yang membentuk tiap-tiap variabel mampu menunjukan > 50% varians konstruknya secara memadai.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan yaitu ukuran yang menilai kemampuan suatu konstruk variabel untuk dibedakan secara empiris pada konstruk lain yang terdapat dalam model penelitian. Artinya, validitas ini menjamin bahwa tiap variabel secara nyata merepresentasikan konsep yang unik dan tidak sekadar menggandakan atau meniru variabel lain.

Tabel 2. Hasil Uji Fornell Larcker Criterion

	Komunikasi Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
	Cronbach's Alpha		Ket
Komunikasi Organisasi	0,937		Reliabel
Kinerja Karyawan	0,945		Reliabel
Kepuasan Kerja	0,931		Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwasanya setiap konstruk pada model mempunyai perbedaan yang nyata dan tidak saling bertabrakan secara konseptual, sehingga model pengukuran dapat dianggap memiliki diskriminan validitas yang memadai.

Composite Reliability

Tujuan *Composite Reliability* yaitu guna mengevaluasi sejauh mana indikator pada suatu konstruk laten mendapatkan konsistensi internal yang memadai. Dengan kata lain, berfungsi memastikan bahwa seluruh indikator dalam satu variabel laten secara konsisten dan reliabel mengukur konsep yang sama.

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability

	Composite Reliability	Ket
Komunikasi Organisasi	0,946	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,952	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,941	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 3 memperoleh hasil uji reliabilitas konstruk variabel penelitian Komunikasi Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Semua nilai tersebut melebihi batas minimum 0,70, artinya bahwa semua konstruk pada model mendapatkan reliabilitas internal yang optimal. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang dipakai layak untuk dipakai pada analisis model struktural selanjutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Ket
Komunikasi Organisasi	0,937	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,945	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,931	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)



Tabel 4 mendapatkan indikator-indikator pada tiap-tiap variabel mampu secara konsisten mengukur konsep yang dimaksud. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian yang digunakan layak.

Uji Instrumen Data Model Struktural (*Inner Model*)

Keterikatan pada variabel laten dianalisis melalui evaluasi pengukuran pada inner model. Pada penelitian ini, pengujian instrumen data dalam model struktural (*inner model*) menerapkan nilai *R-Square* sebagai dasar analisis.

R-Square

Pada konstruk endogen, koefisien determinasi direpresentasikan dengan *R-Square*. Menurut (Ghozali, 2015) Nilai *R-Square* memberikan gambaran tentang kekuatan hubungan, di mana 0,75 memperlihatkan hubungan sangat kuat, 0,50 hubungan kuat, serta 0,25 memperlihatkan hubungan lemah.

Tabel 5. Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,800	0,791
Kepuasan Kerja	0,445	0,434

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Merujuk dari tabel tersebut, diketahui pengaruh variabel Y sebesar 0,791, sedangkan variabel M sebesar 0,434.

F-Square

Evaluasi model struktural dilakukan memakai nilai *F-Square*, dikelompokkan menghasilkan 3 kategori, pertama 0,35 pengaruhnya kuat, 0,15 pengaruhnya sedang, serta 0,02 pengaruhnya lemah. Masing-masing nilai

tersebut menggambarkan tingkat besarnya pengaruh konstruk independen terhadap konstruk dependen dalam model (Ghozali, 2015).

Tabel 6. Hasil Uji *F-Square*

	Komunikasi Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Komunikasi Organisasi		0,803	0,710
Kinerja Karyawan			
Kepuasan Kerja		0,621	

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Tabel F-Square menghasilkan bahwa komunikasi atas kinerja karyawan dalam nilai f-square yaitu 0,803 (kuat), sementara pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 0,710 (kuat), dan nilai f-square menunjukkan dampak dari kepuasan kerja pada kinerja karyawan sebesar 0,621 (kuat).

Uji Hipotesis *Path Coefficient*

Apabila p-value melebihi 0,05, maka variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan. Sebaliknya, jika p-value berada di bawah 0,05 (α), maka variabel tersebut berpengaruh signifikan secara statistik.

Tabel 7 Direct Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,473	4,427	0,000
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,667	9,388	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,506	4,833	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)



Merujuk dari tabel diatas, menyimpulkan bahwa keterikatan variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif, hasil ini mengindikasikan bahwa komunikasi organisasi yang baik bukan sekedar memengaruhi langsung atas kinerja karyawan, namun memberikan pengaruh tidak langsung meningkatkan kinerja melalui naiknya kepuasan kerja.

1. Hipotesis pertama (H1) **diterima**, mengonfirmasi bahwasanya Komunikasi Organisasi berdampak kepada Kinerja Karyawan. Ini tercermin dari nilai koefisien jalur positif yaitu 0,473 serta p-value 0,000, < dari alpha (0,05). Temuan ini memperlihatkan bahwasanya komunikasi organisasi memberikan dampak positif yang signifikan kepada kinerja karyawan.

2. Hipotesis kedua (H2) **diterima**, memperlihatkan bahwasanya Komunikasi Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja. Pada koefisien jalur yaitu 0,667 (positif) serta p- value 0,000 dibawah 0,05 (alpha), hasilnya menegaskan bahwasanya komunikasi organisasi secara signifikan meningkatkan

3. Hipotesis ketiga (H3) **diterima**, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berdampak kepada Kinerja Karyawan. Koefisien jalur bernilai positif yaitu 0,506 serta p-value 0,000, yang menunjukan <0,05 (alpha), mengindikasikan bahwasanya kepuasan kerja memberikan dampak positif serta signifikan kepada kinerja karyawan

Tabel 8. Indirect Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,338	3,966	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Dilihat tabel yang disajikan, bahwa komunikasi organisasi memberikan dampak tidak langsung atas kinerja karyawan dengan kepuasan kerja yang berperan selaku mediasi. Temuan ini juga menegaskan bahwa pengaruh tersebut positif serta signifikan

Pembahasan

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menghasilkan variabel komunikasi organisasi memiliki dampak atas kinerja karyawan, dapat diketahui ketika komunikasi dalam organisasi meliputi aliran informasi yang jelas, instruksi yang mudah dimengerti, keterbukaan, dan adanya umpan balik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Selaras pada penelitian (Citramandiri et al., 2020) ketika komunikasi berjalan dengan baik, karyawan dapat memahami tugasnya dengan jelas dan merasa dihargai ketika hasil kerja mereka diakui. Hal ini mendorong motivasi serta komitmen kerja, sehingga mereka lebih terdorong untuk bekerja secara optimal dan bertanggung jawab. Berbagai penelitian, termasuk perusahaan hotel dan jasa, juga menandakan bahwa komunikasi yang baik berhubungan signifikan dan positif atas kinerja karyawan. Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam membangun koordinasi, kerja sama, serta kesamaan persepsi di antara seluruh anggota organisasi. Peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai apabila pesan, arahan, dan umpan balik disampaikan dengan jelas serta berlangsung secara terbuka antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi yang berjalan efektif membantu karyawan memahami arah dan tujuan organisasi, meminimalkan kesalahan, serta memperkuat rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Menurut (Islami et al., 2021) komunikasi organisasi terbukti memiliki pengaruh positif



terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Feva Indonesia hal ini menegaskan bahwa komunikasi yang terjalin dengan baik mampu mempererat hubungan antarpegawai, mengurangi potensi konflik internal, serta mendorong peningkatan produktivitas kerja.

2. Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menghasilkan variabel komunikasi organisasi mempunyai pengaruh positif atas kepuasan kerja, bisa dipahami ketika komunikasi dilakukan secara jelas, dapat menumbuhkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dalam organisasi berkontribusi secara signifikan atas tingkat kepuasan kerja para karyawan. Ketika karyawan memperoleh informasi secara transparan serta diberi ruang untuk menyampaikan pandangan, mereka cenderung merasakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan adil. Adanya komunikasi dua arah menumbuhkan rasa dihargai dan diakui, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja. Menurut temuan (Pablo et al., 2021) dalam *Asia Pacific Management Review*, transparansi dan kejelasan dalam komunikasi internal mampu memperkuat persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi, yang pada gilirannya memberikan kontribusi signifikan atas meningkatnya kepuasan kerja. Riset yang ditemukan dalam *Journal of Pedagogical Research* menunjukkan adanya korelasi negatif yang lemah antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja guru olahraga. Temuan ini dikaitkan dengan bentuk komunikasi yang terlalu formal dan bersifat satu arah, sehingga menciptakan kesan kontrol berlebihan dari pihak manajemen dan menurunkan kenyamanan kerja para guru. Sementara itu, (Hasan & Sadat, 2022.) melalui penelitian di sektor perbankan Bangladesh menemukan bahwa komunikasi internal tidak memiliki pengaruh signifikan atas kepuasan kerja

karyawan. Dalam situasi tersebut, elemen seperti apresiasi atas kinerja individu dan tercapainya keseimbangan kerja kehidupan pribadi memiliki pengaruh lebih besar atas peningkatan kepuasan kerja dibandingkan aspek komunikasi. Secara keseluruhan, kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa komunikasi organisasi bukan selalu faktor utama penentu kepuasan kerja. Tingkat efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta dinamika psikososial yang membentuk pola interaksi antar anggota organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki peran sangat penting pada kinerja karyawan. Semakin besar tingkat kepuasan kerja semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan karyawan. Kepuasan kerja yang muncul dari faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, komunikasi, serta kompensasi, umumnya memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Selaras dengan penemuan (Vivaldy et al., 2020) Pegawai yang merasa puas biasanya lebih termotivasi, mempunyai dedikasi yang tinggi, dan menunjukkan komitmen terhadap pencapaian target serta kualitas pekerjaan. Ketika skala kepuasan kerja tinggi, karyawan biasanya bekerja secara lebih fokus, proaktif, dan produktif. Berbagai penelitian juga menghasilkan kepuasan kerja memengaruhi secara signifikan atas kinerja pegawai. Meskipun banyak para ahli mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mendapatkan pengaruh positif atas kinerja karyawan, beberapa temuan terbaru mengindikasikan hubungan yang lebih kompleks dan bergantung pada konteks. Misalnya, (Zhang, 2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan peningkatan kinerja secara langsung, tetapi dipengaruhi oleh peran mediasi komitmen



organisasi dan motivasi intrinsik. Dengan demikian, tingkat kepuasan yang tinggi tidak selalu menjamin kinerja yang optimal apabila karyawan tidak memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, (Al-Swidi, 2020) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat ikatan antara kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Dalam kondisi tersebut, pemimpin yang memberikan inspirasi, bimbingan, serta dukungan emosional dapat meningkatkan dampak positif kepuasan kerja terhadap produktivitas. Lebih lanjut, (Mendis, 2020) menemukan bahwa pada sektor publik, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor keamanan kerja dan kejelasan peran dibandingkan insentif finansial. Hal ini menjelaskan adanya variasi pengaruh kepuasan kerja atas kinerja pada berbagai sektor. Lalu, diperkuat dengan penemuan (Salsabilla & Nurhasan, 2025) Kinerja karyawan akan membaik ketika kepuasan kerja juga tinggi. Kepuasan kerja sendiri mencerminkan bagaimana individu menilai pekerjaannya, mulai dari kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan, peluang berkembang, hingga dukungan atasan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening antara Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja karyawan

Menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi berhubungan dengan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian empiris, komunikasi organisasi tidak selalu langsung berdampak pada kinerja, efeknya bisa dimulai dari kepuasan kerja terlebih dahulu. Artinya efektivitas komunikasi turut mendorong naiknya kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan

menjadi mediator (*variable intervening*).

Menurut (prinandita, S., dan Nurdin, S., n.d.) menemukan bahwa komunikasi organisasi secara signifikan memiliki pengaruh kepuasan kerja yang kemudian mengoptimalkan kinerja, namun (Agung et al., 2024) meneliti bahwa hasil bisa berbeda pada setiap konteks. Penelitian (Soboohi, 2025) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja serta perilaku karyawan. Model yang mereka ajukan menegaskan bahwa kepuasan kerja hanya mempengaruhi kinerja secara signifikan ketika persepsi terhadap keadilan organisasi berada pada tingkat tinggi. Dengan demikian, komunikasi yang efektif saja tidak memadai—kejelasan struktur dan rasa keadilan dalam organisasi menjadi prasyarat agar kepuasan kerja dapat berdampak pada kinerja. Selanjutnya, studi (Zarin Negar, 2025) menemukan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui internal marketing dan organizational learning, dengan inovasi organisasi sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan organisasi modern, komunikasi internal lebih optimal apabila didukung budaya belajar dan inovasi, bukan sekadar peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian (Aghighi, 2025) juga menegaskan pentingnya motif non-ekonomi seperti nilai sosial dan moral dalam komunikasi organisasi. Mereka menemukan bahwa motivasi non-ekonomi mampu memperkuat korelasi antar komunikasi organisasi serta kinerja tanpa harus melibatkan kepuasan kerja sebagai mediator.

Secara umum, temuan terbaru tersebut mengindikasikan bahwa diantara hubungan komunikasi organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja tidak bersifat sederhana maupun linear. Dalam beberapa kondisi, kepuasan kerja bukan satu-satunya variabel mediasi karena keadilan organisasi, inovasi, dan motivasi intrinsik turut berperan dalam



menjembatani pengaruh komunikasi atas kinerja.

Kesimpulan

Menyimpulkan komunikasi organisasi memegang peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Makan Pujasega Garut. Penyampaian informasi yang jelas, terbuka, serta didukung oleh arus komunikasi yang efektif mampu memperkuat pemahaman tugas, koordinasi antarpegawai, dan mendorong motivasi kerja. Selain berdampak langsung pada kinerja, komunikasi organisasi juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja, kemudian memiliki pengaruh positif atas performa karyawan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya memperbaiki proses operasional, tetapi juga menciptakan rasa nyaman, dihargai, dan adil bagi karyawan. Kondisi psikologis yang positif tersebut kemudian membuat karyawan bekerja dengan lebih optimal.

Secara umum, penelitian menghasilkan bahwa komunikasi internal yang efisien, disertai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yaitu faktor penting guna meningkatkan kinerja karyawan di sektor jasa, khususnya pada usaha kuliner seperti Rumah Makan Pujasega Garut. Temuan ini ditargetkan menjadi pedoman bagi manajemen dalam menyusun strategi komunikasi yang terstruktur dan fokus pada pengembangan kualitas SDM.

Daftar Pustaka

Aghighi, M., Z. Z. R., & M. B. (2025). The role of skill, expertise, and organizational resources in a competitive environment: A case study of Tehran municipality. *Journal of Value Creating in Business and*

Management, 13(2), 120–136.

Agung, A., Wimanta, G., Bawantu, W., & Suwandana, I. G. M. (2024). The influence of organizational communication on employee performance mediated by employee job satisfaction at the Denpasar City Health Office. 4, 25–41.

Al-Swidi, A., & A. Y. M. (2020). The impact of transformational leadership on employees' performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 1–15.

Azwina, D., & Yusuf, S. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapa Citramandiri, Radio Dalam – *Jakarta Selatan*. 3(1), 28–43.

Comunication, I., & Darussalam, M. (2025). Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi belajar santri language courses. 8(1).

Ghozali, I., & L. H. (2015). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Haryono, S., & W. P. (2015). Structural Equation Modeling (Untuk penelitian manajemen menggunakan AMOS 18.00). PT Intermedia Personalia Utama.

Hasan, T., & Sadat, A. (n.d.). Dynamics of job satisfaction in Bangladesh's banking sector: Implications for employee engagement and organizational success. *JBEO*, 6(4).

Adawiah, A., & P. K. C. P. Sengkang. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank. 8(April), 114–127.



- Islami, A. N., Fridha, M., Palupi, T., & Romadhan, M. I. (2021). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Feva Indonesia. 7(1), 60–68.
- Mendis, M. D., & W. W. A. (2020). The impact of job satisfaction on employee performance: A study on government sector employees in Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 95–115.
- Milenia, T. A. (2019). Pengaruh knowledge management terhadap keberhasilan UMKM dengan kompetensi sebagai variabel intervening (Kasus pada UMKM di Kabupaten Sidoarjo).
- Nurhasan, R. (2017). Kepuasan kerja dan loyalitas generasi-Y. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(1), 13–23.
- Pablo, J., Castro, G., Fernando, D., Ramírez, D., & Moscoso, J. (2021). The relationship between intellectual capital and financial performance in Colombian listed banking entities. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 237–247. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.002>
- Pengembangan, D. A. N., Terhadap, K., & Karyawan, K. (n.d.). *Kabupaten Malang*, 1–6.
- Perubahan, D. A. N., & Konsumen, P. (2023). Partial Least Squares–Structural Equation Modeling: Kebiasaan baru masa pandemi COVID-19, 2, 1233–1246.
- Prinandita, S., & Nurdin, S. (n.d.). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.
- Rachman, R. M., Yuniarsih, T., & Sojanah, J. (2022). Peranan komunikasi dalam perilaku organisasi pada reposisi jabatan Sekolah Tinggi Desain Indonesia. 13(30).
- Rahmawati, Z., Bisnis, D. M., & Bisnis, F. (2019). Hubungan job-related factors terhadap work-life balance dan kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. 8(2), 3–8.
- Rizal, M., Wakhid, N., Mardalis, A., & Universitas Muhammadiyah Surakarta. (2024). Pengaruh komunikasi, komitmen organisasi secara virtual, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada RSU PKU Muhammadiyah Delanggu. 17(1), 910–923.
- Salsabilla, & Nurhasan, R. (2025). Kepuasan kerja sebagai mediator dalam pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan. *Journal of Sociology Research and Education*, 6(1). <https://doi.org/10.53682/jpjsre.v6i1.11780>
- Soboohi, A., H. H., & D. A. (2025). Modeling organizational justice and job satisfaction with the mediating role of organizational indifference. *Management and Educational Perspective Journal*, 7(1), 45–67.
- Vivaldy, J. C., Toni, N., & Universitas Pembangunan Indonesia. (2020). *Bisnis dan Manajemen*. 13(1), 69–80. <https://doi.org/10.26740/bisma.v13n1.p69-80>
- Wicaksana, I. G. A., R. I. G., & P. M. S. (2022). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 145–156.



Zarin Negar, N., & N. M. (2025). Improving employee performance through internal marketing and organizational learning: The mediating role of organizational innovation. *Journal of New Achievements in Management and Marketing*, 9(1), 78–94.

Zhang, J., W. Y., & L. H. (2022). Exploring the mediating effect of organizational

commitment between job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13.

