

Pengaruh Komunikasi Internal dan Dukungan Organisasi Terhadap Persepsi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Deva Puspita Meiliana¹

¹ Faculty of Economics and Business, Universitas Esa Unggul, Bekasi, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan logistik PT X. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tuntutan ketepatan waktu, akurasi, dan efisiensi operasional di sektor logistik yang menuntut koordinasi informasi yang efektif serta dukungan organisasi yang mampu menciptakan kenyamanan kerja. Dalam praktiknya, ketidakefektifan komunikasi dan kurang optimalnya dukungan organisasi dapat menimbulkan kesenjangan pemahaman kerja, menurunkan kepuasan kerja, serta memengaruhi penilaian karyawan terhadap kinerja yang mereka hasilkan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 200 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap persepsi kinerja karyawan namun berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan komunikasi yang terbuka dan dukungan organisasi yang konsisten guna meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat persepsi kinerja secara berkelanjutan di perusahaan ini.

Kata Kunci: komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, persepsi kinerja karyawan.

Copyright (c) 2026 **Deva Puspita Meiliana**

✉ Corresponding author : Deva Puspita Meiliana

Email Address : devapspta@gmail.com

PENDAHULUAN

Sektor industri logistik memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran distribusi barang dan rantai pasok perusahaan. Aktivitas logistik meliputi perencanaan distribusi, pengangkutan, penyimpanan, hingga ketepatan waktu pengiriman yang menuntut koordinasi lintas fungsi secara efektif dan konsisten (Nusraningrum *et al.*, 2024). Kompleksitas aktivitas tersebut menjadikan perusahaan logistik rentan mengalami gangguan operasional apabila terjadi kesalahan informasi, hambatan koordinasi, maupun ketidaktepatan prosedur kerja (Ton *et al.*, 2021). Oleh

karena itu, keberhasilan perusahaan logistik tidak hanya bergantung pada teknologi dan infrastruktur, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan (Sofyan *et al.*, 2025).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan kualitas layanan. Menurut Vuong dan Nguyen (2022), persepsi kinerja karyawan berkaitan dengan bagaimana individu menilai kemampuan serta efektivitas dirinya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai standar organisasi. Pada perusahaan logistik, persepsi kinerja menjadi penting karena kesalahan individu maupun miskomunikasi dapat berdampak pada keterlambatan distribusi dan menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan (Wang *et al.*, 2025). Persepsi yang positif terhadap kinerja dapat meningkatkan kepercayaan diri, komitmen, dan kualitas penyelesaian tugas, sedangkan persepsi yang rendah berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas kerja (Zhu *et al.*, 2025; Iddrisu & Mumin, 2025).

Selain persepsi kinerja, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang berperan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan, penghargaan, serta kenyamanan psikologis selama bekerja (Gazi *et al.*, 2024). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan, loyalitas, serta produktivitas yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya (Syahputra, 2024).

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, faktor organisasi memiliki peran yang sangat penting. Komunikasi internal memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, koordinasi kerja, serta penyampaian instruksi secara efektif di dalam organisasi (Dhone dan Sarwoko, 2022). Komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mengurangi kesalahan informasi serta meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya (Susanto *et al.*, 2023). Selain itu, dukungan organisasi juga menjadi faktor penting yang mencerminkan sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Opoku & Boateng, 2024). Dukungan yang diberikan melalui fasilitas kerja, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, dan jaminan keselamatan kerja dapat meningkatkan rasa aman serta menciptakan sikap kerja yang lebih positif (Setiyono, 2025).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan keterbukaan informasi dan hubungan kerja yang lebih baik antara karyawan dengan organisasi (Pirrotta *et al.*, 2024; Santos *et al.*, 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih produktif (Opoku & Boateng, 2024; Setiyono, 2025). Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan konsistensi dalam menjalankan tugas pekerjaan (Gazi *et al.*, 2024; Wang *et al.*, 2025). Temuan tersebut

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel yang menghubungkan faktor organisasi dengan persepsi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT X. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran faktor organisasi dalam meningkatkan persepsi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang strategi komunikasi internal dan dukungan organisasi yang efektif guna meningkatkan kepuasan kerja serta kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Persepsi Kinerja Karyawan

Persepsi kinerja karyawan merupakan penilaian subjektif individu terhadap hasil kerja, kontribusi, dan pencapaian yang diperoleh selama menjalankan tugas dalam organisasi. Persepsi ini menggambarkan bagaimana karyawan memaknai dan mengevaluasi kualitas pekerjaannya berdasarkan pengalaman kerja, pemahaman terhadap peran, serta kondisi lingkungan kerja yang dirasakan (Sjahrudin *et al.*, 2025; Rizki, 2024). Menurut Mahaputri (2025), persepsi kinerja terbentuk dari evaluasi individu terhadap keberhasilan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan. Sejalan dengan itu, Satria, (2025) menyatakan bahwa pengalaman kerja, kesempatan berkembang, dukungan organisasi, serta kondisi pekerjaan berperan dalam membentuk cara karyawan menilai performanya sendiri. Oleh karena itu, persepsi kinerja menjadi penting karena dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana karyawan memandang efektivitas dan kontribusi dirinya terhadap organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persepsi kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti komunikasi internal, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja. Grund & Soboll (2025) menjelaskan bahwa kualitas pengalaman kerja yang dirasakan individu turut memengaruhi pemahaman terhadap kinerja yang dicapai. Selain itu, Jiang *et al.*, (2024) menemukan bahwa persepsi individu terhadap kondisi kerja berhubungan dengan performa yang ditampilkan dalam organisasi. Dengan demikian, persepsi kinerja karyawan dapat digunakan sebagai indikator untuk memahami bagaimana karyawan menilai keberhasilan kerja yang dicapai berdasarkan pengalaman dan kondisi kerja yang mereka rasakan.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, dan makna antaranggota organisasi yang bertujuan menciptakan koordinasi, keselarasan pemahaman, serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersampaikan secara jelas sehingga memudahkan karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan tujuan organisasi (Zulfikar *et al.*, 2023). Menurut Chiandita *et al.*, (2024), komunikasi yang berlangsung melalui jalur

formal maupun informal berperan penting dalam menjaga koordinasi kerja dan memperkuat hubungan antarpegawai. Selain itu, perkembangan teknologi komunikasi turut mendukung kelancaran arus informasi sehingga organisasi dapat merespons perubahan lingkungan kerja secara lebih cepat dan efektif (Ramdani, 2025).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal yang baik mampu meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Latif et al. (2022) menyatakan bahwa pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab kerja dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Sejalan dengan itu, Sinaga, (2025) menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka membuat karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi persepsi kinerja karyawan karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif.

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan ini tercermin melalui berbagai bentuk perhatian organisasi, seperti penghargaan atas prestasi kerja, perlakuan yang adil, kesempatan pengembangan diri, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai (Narwastu *et al.*, 2023). Menurut (Aziizah & Zuliansyah, 2023), dukungan organisasi mencerminkan bagaimana karyawan memaknai perhatian dan komitmen organisasi terhadap kebutuhan mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan yang tinggi, mereka cenderung memiliki rasa aman, keterikatan emosional, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. (Musdalifah et al., 2022) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mampu mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Alimu et al. (2025) menemukan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kualitas kerja melalui terciptanya hubungan kerja yang positif antara organisasi dan karyawan. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap pembentukan persepsi kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan tingkat kenyamanan, kesenangan, dan penilaian positif individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja terbentuk dari persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas yang dijalankan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, serta kondisi lingkungan kerja (Gulo & Ardiansyah, 2025). Menurut Iswati et al., (2025), kepuasan kerja muncul ketika harapan individu terhadap pekerjaan sesuai dengan kondisi yang diterima dalam

lingkungan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan, loyalitas, dan motivasi kerja yang lebih baik. Manullang et al., (2025) menjelaskan bahwa kualitas hubungan interpersonal, sistem penghargaan yang adil, dan kesempatan pengembangan diri berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Safitri dan Rojuaniah, (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dapat memperkuat kenyamanan dan semangat kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan persepsi kinerja karyawan karena mendorong individu untuk bekerja secara lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

METODOLOGI

Desain dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan logistik PT X. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengukur hubungan antarvariabel secara objektif serta menguji hipotesis penelitian melalui analisis statistik yang sistematis dan terstruktur.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif yang bekerja pada perusahaan logistik PT X yang terdiri dari karyawan operasional lapangan, staf administrasi, dan tenaga pendukung. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik pengambilan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian sebagai responden (Sahir, 2022). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun. Kriteria tersebut ditetapkan karena karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun dianggap telah memahami pola komunikasi internal perusahaan, bentuk dukungan organisasi yang diberikan, serta kondisi kerja yang memengaruhi kepuasan kerja dan persepsi kinerja mereka.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian Human Resource Department (HRD), terdapat 200 karyawan yang memenuhi kriteria penelitian dan dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan pada periode penelitian yang telah ditentukan dengan menggunakan kuesioner berbasis *Google Forms* yang disebarluaskan secara daring kepada seluruh responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Variabel komunikasi internal diukur menggunakan 5 item pernyataan yang diadaptasi dari Santos *et al.* (2024), dukungan organisasi diukur menggunakan 6 item pernyataan yang diadaptasi

dari Eviana, (2024), kepuasan kerja diukur menggunakan 4 item pernyataan yang mengacu pada Yu *et al.*, (2020), dan persepsi kinerja karyawan diukur menggunakan 4 item pernyataan yang diadaptasi dari Alkandi *et al.*, (2023). Seluruh item diukur menggunakan skala Likert 4 poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju. Penggunaan skala Likert 4 poin dipilih karena dapat meningkatkan reliabilitas pengukuran dan mengurangi bias metode dibandingkan skala dengan kategori jawaban yang lebih banyak (Mariano *et al.*, 2024). Jumlah keseluruhan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 19 item.

Data Collection Techniques

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner sebagai instrumen utama penelitian. Kuesioner disusun dalam bentuk tertutup berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan disebarluaskan secara daring melalui *Google Forms* kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis, efisien, dan terukur mengenai persepsi responden terhadap komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kinerja karyawan.

Sebelum pengumpulan data utama dilakukan, peneliti melaksanakan uji pretest terhadap 30 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Tujuan pretest adalah untuk memastikan kejelasan redaksi pernyataan, kesesuaian indikator dengan konteks penelitian, serta menguji validitas dan reliabilitas awal instrumen penelitian.

Analisis pretest dilakukan menggunakan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Measure of Sampling Adequacy (MSA), dan Component Matrix. Instrumen dinyatakan layak apabila nilai KMO dan MSA lebih besar dari 0,50 serta nilai Component Matrix menunjukkan tingkat validitas yang memadai. Hasil pretest menunjukkan bahwa seluruh item memenuhi kriteria validitas dan kelayakan instrumen. Nilai KMO untuk variabel komunikasi internal sebesar 0,604, dukungan organisasi sebesar 0,666, kepuasan kerja sebesar 0,577, dan persepsi kinerja karyawan sebesar 0,607. Seluruh indikator juga memiliki nilai MSA di atas 0,50 sehingga layak digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

Selain itu, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk komunikasi internal sebesar 0,736, dukungan organisasi sebesar 0,839, kepuasan kerja sebesar 0,745, dan persepsi kinerja karyawan sebesar 0,707. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam pengumpulan data utama.

Data analysis methods

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) yang dioperasikan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode PLS-SEM dipilih karena

mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengujian variabel mediasi, serta sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas (Hair et al., 2021).

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Sementara itu, reliabilitas konstruk diukur menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA), dengan nilai yang direkomendasikan lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2021).

Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai R-square (R^2) untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel komunikasi internal dan dukungan organisasi dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja dan persepsi kinerja karyawan. Selain itu, kesesuaian model dievaluasi menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), di mana model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR kurang dari 0,10 (Roberts, 2018).

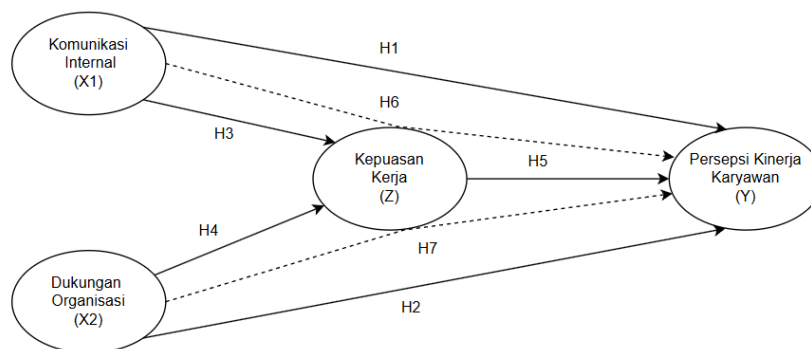
Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0 dengan membandingkan nilai *T-statistic* terhadap nilai T-tabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-statistic* $> 1,96$ dan nilai *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2021). Selain pengaruh langsung (direct effect), penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (indirect effect) untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara yang dibuat berdasarkan teori, observasi, atau hasil penelitian sebelumnya yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah: (1) terdapat pengaruh positif komunikasi internal terhadap persepsi kinerja karyawan pada perusahaan logistik PT X; (2) terdapat pengaruh positif dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan pada perusahaan logistik PT X; (3) terdapat pengaruh positif komunikasi internal terhadap kepuasan kerja pada perusahaan logistik PT X; (4) terdapat pengaruh positif dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada perusahaan logistik PT X; (5) terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap persepsi kinerja karyawan pada perusahaan logistik PT X; (6) terdapat pengaruh tidak langsung komunikasi internal terhadap persepsi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi; dan (7) terdapat pengaruh tidak

langsung dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hipotesis ini menjadi dasar dalam pengujian model penelitian menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), sehingga hasil pengujian hipotesis diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Selain itu, kerangka konseptual merupakan gambaran sistematis mengenai hubungan antar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Kerangka ini berperan sebagai dasar teoritis yang memudahkan penjelasan mengenai bagaimana variabel-variabel penelitian saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual disusun berdasarkan hasil kajian literatur yang meliputi komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kinerja karyawan. Selaras dengan hipotesis dan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, komunikasi internal dan dukungan organisasi diposisikan sebagai variabel independen, persepsi kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan pengaruh langsung komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kerangka konseptual tersebut dapat dilihat pada



Gambar 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Demografi responden dalam penelitian ini penting untuk memberikan gambaran karakteristik individu yang menjadi sumber data utama. Responden penelitian merupakan karyawan aktif pada perusahaan logistik PT X yang memenuhi kriteria penelitian. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan divisi pekerjaan. Penyajian profil responden ini

diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai latar belakang responden serta memperkuat validitas hasil penelitian. Ringkasan karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Ringkasan Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Perempuan	113	56,5
		Laki-laki	87	43,5
		Total	200	100
2	Usia (Tahun)	18-26	80	40,0
		27-34	65	32,5
		35-44	38	19,0
		>45	17	8,5
		Total	200	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK Sederajat	76	38,0
		Diploma (D3/D4)	33	16,5
		S1	85	42,5
		S2	6	3,0
		Total	200	100
4	Divisi Pekerjaan	Operasional	84	42,0
		Administrasi	77	38,5
		Lainnya	39	19,5
		Total	200	100

Sumber: Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel ringkasan karakteristik responden, dapat diinterpretasikan bahwa dari total 200 responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 113 orang (56,5%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 87 orang (43,5%). Komposisi ini menunjukkan bahwa partisipasi responden perempuan dalam penelitian ini lebih dominan dibandingkan laki-laki. Keberagaman jenis kelamin tersebut diharapkan dapat memberikan sudut pandang yang lebih beragam dalam

menilai komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kinerja karyawan.

Dilihat dari karakteristik usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 18–26 tahun yaitu sebanyak 80 orang (40,0%), diikuti kelompok usia 27–34 tahun sebanyak 65 orang (32,5%), kelompok usia 35–44 tahun sebanyak 38 orang (19,0%), dan kelompok usia di atas 45 tahun sebanyak 17 orang (8,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif yang umumnya memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap dinamika organisasi dan lingkungan kerja. Kondisi tersebut memungkinkan responden memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan penilaian terkait komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi terhadap kinerja mereka.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 85 orang (42,5%), diikuti SMA/SMK sederajat sebanyak 76 orang (38,0%), Diploma (D3/D4) sebanyak 33 orang (16,5%), dan S2 sebanyak 6 orang (3,0%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang relatif baik, sehingga diharapkan mampu memahami setiap pernyataan dalam kuesioner secara tepat dan memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi yang mereka alami di lingkungan kerja.

Ditinjau dari divisi pekerjaan, sebagian besar responden berasal dari divisi Operasional sebanyak 84 orang (42,0%), diikuti divisi Administrasi sebanyak 77 orang (38,5%), serta divisi lainnya sebanyak 39 orang (19,5%). Dominasi responden dari divisi operasional dan administrasi menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan karyawan yang berperan langsung dalam aktivitas utama perusahaan logistik. Sementara itu, kategori lainnya tetap merepresentasikan berbagai fungsi pendukung organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi komunikasi internal, dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kinerja karyawan pada perusahaan logistik PT X.

Uji Instrumen

Uji Validitas dan Realibilitas (outer model)

Uji validitas digunakan untuk mengukur kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk atau variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui pengukuran *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Selain validitas, penelitian ini juga melakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian. Reliabilitas diukur menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dimana suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas dan Realibitas

Variabel	Item	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Ket
Komunikasi Internal	KI1	0,794	0.871	0.875	0.660	Valid
	KI2	0,828				Valid
	KI3	0,828				Valid
	KI4	0,792				Valid
	KI5	0,824				Valid
Dukungan Organisasi	DO1	0,791	0.906	0.918	0.679	Valid
	DO2	0,823				Valid
	DO3	0,849				Valid
	DO4	0,809				Valid
	DO5	0,828				Valid
	DO6	0,842				Valid
Kepuasan Kerja	KP1	0,823	0.843	0.849	0.680	Valid
	KP2	0,796				Valid
	KP3	0,822				Valid
	KP4	0,855				Valid
Persepsi Kinerja Karyawan	PKK1	0,799	0.854	0.859	0.695	Valid
	PKK2	0,847				Valid
	PKK3	0,861				Valid
	PKK4	0,826				Valid

Sumber: Data Olahan Smartpls, (2026)

Berdasarkan tabel 2, seluruh indikator pada variabel Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Persepsi Kinerja Karyawan memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Nilai loading factor tertinggi terdapat pada indikator PKK3 sebesar 0,861, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator DO1 sebesar 0,791. Selain itu, nilai AVE pada seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yaitu Komunikasi Internal sebesar 0,660, Dukungan Organisasi sebesar 0,679, Kepuasan Kerja sebesar 0,680, dan Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 0,695. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya, nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Komunikasi Internal sebesar 0,871, Dukungan Organisasi sebesar 0,906, Kepuasan Kerja sebesar 0,843, dan Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 0,854. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* masing-masing sebesar 0,875, 0,918, 0,849, dan 0,859. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur dan dapat dibedakan dari variabel lainnya. Pada penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *Cross Loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Selain itu, nilai HTMT harus berada di bawah 0,90.

Tabel 3 Hasil *Cross Loading*

	DO	KI	PKK	KP
DO1	0,791	0,338	0,229	0,362
DO2	0,823	0,339	0,329	0,498
DO3	0,849	0,450	0,434	0,513
DO4	0,809	0,379	0,238	0,368
DO5	0,828	0,435	0,329	0,415
DO6	0,842	0,386	0,322	0,458
KI1	0,412	0,794	0,375	0,366
KI2	0,384	0,828	0,362	0,385
KI3	0,377	0,822	0,455	0,427
KI4	0,392	0,792	0,357	0,355
KI5	0,363	0,824	0,398	0,430
PKK1	0,311	0,391	0,799	0,356
PKK2	0,315	0,400	0,847	0,426
PKK3	0,348	0,433	0,861	0,498
PKK4	0,331	0,383	0,826	0,480
KP1	0,376	0,370	0,419	0,823
KP2	0,407	0,401	0,413	0,796
KP3	0,490	0,352	0,424	0,822
KP4	0,491	0,470	0,491	0,855

Tabel 3 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	DO	KI	PKK	KP
DO				
KI	0,531			
PKK	0,431	0,555		
KP	0,600	0,561	0,619	

Berdasarkan Tabel, seluruh indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabelnya masing-masing dibandingkan dengan variabel lain. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Selain itu, hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai hubungan antar variabel berada di bawah 0,90. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja dan Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 0,619, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan Dukungan Organisasi dan Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 0,431. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

Tabel 4 Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-square	R-square adjusted
PKK	0,351	0,342
KP	0,359	0,352

Tabel 5. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,057	0,057
d_ ULS	0,611	0,611
d_ G	0,225	0,225
Chi-square	265,182	265,182
NFI	0,877	0,877

Berdasarkan hasil pengujian, nilai *R-Square* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,359, yang menunjukkan bahwa Komunikasi Internal dan Dukungan Organisasi mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 35,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian. Sementara itu, nilai *R-Square* pada variabel Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 0,351, yang berarti Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan Persepsi Kinerja Karyawan sebesar 35,1%.

Selanjutnya, hasil pengujian model fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,057, yang berada di bawah batas 0,10, sehingga model dapat dinyatakan memiliki tingkat

kesesuaian yang baik. Selain itu, nilai NFI sebesar 0,877 menunjukkan bahwa model penelitian telah memiliki tingkat kecocokan yang memadai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai **T-statistic** dan **P-value**. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai P-value < 0,05 dan T-statistic > 1,96.

Tabel 6. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Value	Keterangan	Kesimpulan
H1	Komunikasi Internal → Persepsi Kinerja Karyawan	0,274	3,228	0,001	Data mendukung hipotesis	H1 diterima
H2	Dukungan Organisasi → Persepsi Kinerja Karyawan	0,067	0,815	0,415	Data tidak mendukung hipotesis	H2 ditolak
H3	Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0,274	4,229	0,000	Data mendukung hipotesis	H3 diterima
H4	Dukungan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,397	6,070	0,000	Data mendukung hipotesis	H4 diterima
H5	Kepuasan Kerja → Persepsi Kinerja Karyawan	0,363	4,679	0,000	Data mendukung hipotesis	H5 diterima
H6	Kepuasan Kerja memediasi hubungan komunikasi Internal → Persepsi Kinerja Karyawan	0,109	2,989	0,003	Data mendukung hipotesis	H6 diterima

H7	Kepuasan Kerja memediasi hubungan Dukungan Organisasi → Persepsi Kinerja Karyawan	0,146	3,659	0,000	Data mendukung hipotesis	H7 diterima
-----------	---	-------	-------	-------	--------------------------	-------------

Sumber: Hasil Pengolahan data (2026)

Dari hasil pengujian Hipotesis pada Tabel 6 diatas, maka dapat diinterpretasikan hasil berikut:

1. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Persepsi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Komunikasi Internal dan Persepsi Kinerja Karyawan memiliki nilai *p-value* sebesar 0,001 dan nilai *t-statistic* sebesar 3,228. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, maka H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin baik pula persepsi karyawan terhadap kinerjanya.

2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Persepsi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Dukungan Organisasi dan Persepsi Kinerja Karyawan memiliki nilai *p-value* sebesar 0,415 dan nilai *t-statistic* sebesar 0,815. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria pengujian hipotesis karena *p-value* lebih besar dari 0,05 dan *t-statistic* lebih kecil dari 1,96. Oleh karena itu, H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Persepsi Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,229. Nilai tersebut menunjukkan bahwa H3 diterima karena memenuhi kriteria pengujian. Dengan demikian, Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin efektif komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

4. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 6,070. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, maka H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan adanya dukungan yang diberikan organisasi, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan lebih puas terhadap pekerjaannya.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Persepsi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,000 dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,679. Hasil tersebut memenuhi kriteria penerimaan hipotesis sehingga H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Kinerja Karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula persepsi mereka terhadap kinerja yang dihasilkan.

6. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Komunikasi Internal terhadap Persepsi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,003 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,989. Karena nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian, maka H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Komunikasi Internal dan Persepsi Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan persepsi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan.

7. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Dukungan Organisasi terhadap Persepsi Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *t-statistic* sebesar 3,659. Berdasarkan hasil tersebut, H7 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi dan Persepsi Kinerja Karyawan. Dukungan yang diberikan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya persepsi kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Persepsi Kinerja Karyawan. Sementara itu, Dukungan Organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap Persepsi Kinerja Karyawan, tetapi berpengaruh melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana dukungan tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal dan dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan persepsi kinerja karyawan pada perusahaan logistik PT X, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif mampu membantu karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi mereka

terhadap kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap persepsi kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa perhatian, penghargaan, dan dukungan yang diberikan organisasi belum tentu secara langsung meningkatkan persepsi kinerja karyawan, tetapi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan persepsi kinerja.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki penilaian yang lebih baik terhadap hasil kerja yang mereka capai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara komunikasi internal dan persepsi kinerja karyawan serta hubungan antara dukungan organisasi dan persepsi kinerja karyawan. Dengan kata lain, komunikasi internal dan dukungan organisasi dapat meningkatkan persepsi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menjembatani pengaruh komunikasi internal dan dukungan organisasi terhadap persepsi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan logistik PT X perlu memperkuat sistem komunikasi internal yang efektif serta meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan guna menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendorong peningkatan persepsi kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Referensi :

- Alimu, F. S., Semarang, U., Kulon, T., & Semarang, K. (2025). *Dynamics of Employee Turnover Intention and The Role of Organizational Commitment as A Moderator*. 8(01). <https://doi.org/https://doi.org/10.47007/johm.v8i01.8670>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Aziizah, S. N., & Zuliansyah, A. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Work Stress terhadap munculnya Perilaku Kontraproduktif dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Karyawan PT . Gula Putih Mataram di Lampung Tengah)*. 5(1), 65–78.
- Chiandita, R., Saleh, A., Tri Harpin, R., Manisya, N., Zahra Maharani, K., Widia, A., & Azzahra, M. (2024). Komunikasi Organisasi Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Pada Divisi Corporate and Government Trans Tv. *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 5, 27–35. <https://journal.bungabangsacirebon.ac.id/index.php/communicative>
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18, 255–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709>
- Eviana, N. (2024). The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Employee Satisfaction to Enhance Employee Engagement: Do Gender and Tenure. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.19529>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Grund, C., & Soboll, A. (2025). The relation between employees' self-evaluations of performance and job satisfaction. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00956-0>
- Gulo, Y., & Ardiansyah, F. A. (2025). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Factors Influencing Turnover Intention. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 4(1), 294–310., 4(1), 294–310. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I1P129>
- Iddrisu, S., & Mumin, A. A. (2025). How do Pay and Promotion Influence Job Satisfaction in Tertiary Institutions? Perspectives of Academic Staff in Northern Region of Ghana. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 52. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.22657>
- Iswati, S., Arbiansyah, T. P. T., Simanjuntak, E. S. M., & Mukminin, E. Z. (2025). Peran Iklim Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi dengan Mediator Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Konstruksi. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan SDM*, 13(1), 8–21.
- Jiang, B., Qiu, H., Liu, S., & Zhang, J. (2024). Employee perceived overqualification and innovation performance: the roles of self-oriented perfectionism and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398163>
- Latif, D. R., Harahap, H., Ilmu, F., Universitas, K., & Unggul, E. (2022). *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Universitas Esa Unggul*. 19.
- Mahaputri, C. (2025). Employee Perception of Employee Performance Assessment at The Ministry of Health Polytechnic Surabaya. *Human Resource Management JENIUS*, 9(1), 82–91. <http://dx.doi.org/>
- Manullang, E. P., Safuan, S., Abadi, F., Sofia, R. D., & Fajarwati, D. (2025). Job Satisfaction Dan Work Motivation Memediasi Hubungan Reward Dan Ocb. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3),

- 3282-3308. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1723>
- Mariano, L. T., Phillips, A., Estes, K., & Kilburn, M. R. (2024). Should Survey Likert Scales Include Neutral Response Categories? Evidence from a Randomized School Climate Survey. *Should Survey Likert Scales Include Neutral Response Categories? Evidence from a Randomized School Climate Survey*. <https://doi.org/10.7249/wra3135-2>
- Musdalifah, M., Maulida, S. N., & Amir, D. A. (2022). *Jurnal Public Policy Implementation of Perceived Organizational Support (POS) to Support Employee Performance : A Case Study of the Yogyakarta Regional Personnel Agency*, 4, 8-12.
- Narwastu, V. Y., Manajemen, M., Petra, U. K., Widjaja, D. C., Manajemen, M., Petra, U. K., Setiawan, R., Manajemen, M., & Petra, U. K. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 139-160., 14(2), 139-160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee engagement, perceived organizational support, and job performance of medical staff at the Cape Coast Teaching Hospital. *PLoS ONE*, 19(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315451>
- Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2024). Communication and job satisfaction among public employees: evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- Rifki Slamet Ramdani. (2025). Refleksi Masalah Komunikasi Internal dalam Transformasi Digital di PT Pos Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 2(6), 464-468., 2(6), 464-468. <https://doi.org/https://doi.org/10.62017/jemb>
- Rizki, B. H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(2), 687-699. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.2.20>
- Safitri, Y., & Rojuaniah, R. (2022). Pengaruh Human Resource Practices dan Organizational Trust terhadap Employee Job Performance yang Dimediasi oleh Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 143-163. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v1i2.31>
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). administrative sciences The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Satria, P. et al. (2025). Studi Kualitatif Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Fleksibilitas Kerja .. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 10-17.
- Setiyono, E., & Satrya, A. (2025). Examining Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction on Job Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 5913-5926. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i6.4346>
- Sinaga, T. P. (2025). Sinergi Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Transformasi Organisasi. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(5), 8231-8242.
- Sjahrudin, H., Setiawan, A., & Data, M. U. (2025). Pengaruh Dukungan Rekan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6636-6642. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2992>

- Sofyan, J. F., Handoko, P., Diatmika, A. A. K., & Edastama, P. (2025). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi: Model Mediasi Kepuasan dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 16(01). <https://doi.org/10.47007/jeko.v16i01.9141>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 257–268. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
- Syahputra, D. (2024). *Psikologi kerja faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja*. 1–12.
- Ton, H. N. N., Nguyen, P. V., Vuong, L. T., & Tran, H. Q. (2021). Employee engagement and best practices of internal public relations to harvest job performance in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 408–420. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.33](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.33)
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wang, M., Kumar, M., & Tsolakis, N. (2025). Exploring the role of job satisfaction in enhancing logistics performance in the era of Industry 5.0. *International Journal of Logistics Research and Applications*. <https://doi.org/10.1080/13675567.2025.2486645>
- Yu, J., Ariza-montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable Relationship Development between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness , Job Satisfaction , Self-E ffi cacy , Job Performance , Work Engagement , and Turnover. *Sustainability*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12177168>
- Zhu, X., Lai, P. L., Li, X., Wang, Y., & Pei, X. (2025). A Systematic Review of Literature on the Use of Extended Reality in Logistics and Supply Chain Management Education: Evolution of Research Themes and System-Level Trends. *Systems*, 13(7), 1–27. <https://doi.org/10.3390/systems13070514>
- Zulfikar, M., Handayani, P., Nasrudin, A., Lailatul, D., & Andini, O. P. (2023). Internal Communication in Creating Performance Synergrity. *Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 15(2), 285–298. <https://doi.org/https://doi.org/10.52166/madani.v15i02.4815>