

Komunikasi Organisasi dan Semangat Kerja sebagai Mekanisme Pembentuk Kepuasan Kerja Pegawai Sektor Publik

Huswatun Hasana^{1*}, Asma Ibrahim², Hartati³

¹Program Studi S1 Manajemen, STIE Yapman Majene

*email : huswatunhasana.96@gmail.com, asmazyadibrahim@gmail.com, hartati25@gmail.com

Abstrak

Komunikasi organisasi merupakan bagian penting dari pengalaman kerja pegawai karena berkaitan dengan kejelasan informasi, koordinasi, umpan balik, dan kualitas hubungan kerja. Artikel ini bertujuan melakukan tinjauan literatur terstruktur secara naratif terhadap bukti mutakhir mengenai hubungan komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja, serta merumuskan proposisi konseptual yang menempatkan semangat kerja sebagai mekanisme potensial yang perlu diuji secara empiris. Literatur yang dikaji terutama mencakup artikel jurnal terbitan 2023–2026 yang ditelusuri melalui Garuda, laman penerbit jurnal, DOI/Crossref, dan penelusuran akademik berbasis web dengan kombinasi kata kunci komunikasi organisasi/komunikasi internal, semangat kerja/work morale, motivasi, employee engagement, kepuasan kerja/job satisfaction, dan sektor publik. Sintesis dilakukan secara tematik dan naratif; artikel ini bukan systematic review atau meta-analisis dan tidak melakukan penilaian risk of bias formal. Literatur yang dikaji memperlihatkan tiga kecenderungan: komunikasi yang terbuka, jelas, tepat waktu, dan menyediakan umpan balik cenderung berkaitan dengan kepuasan kerja; komunikasi juga berkaitan dengan semangat kerja; dan beberapa studi menunjukkan adanya jalur psikologis tidak langsung antara komunikasi dan kepuasan. Bukti yang secara langsung menempatkan semangat kerja sebagai mediator, termasuk pada organisasi pemerintah, memperkuat dasar untuk mengajukan model komunikasi organisasi → semangat kerja → kepuasan kerja, tetapi belum cukup untuk menyatakan model tersebut universal. Karena itu, artikel ini menghasilkan proposisi konseptual untuk diuji pada pegawai sektor publik, bukan kesimpulan kausal.

Kata Kunci: *kepuasan kerja, komunikasi organisasi, pegawai sektor publik, semangat kerja, tinjauan literatur*

Pendahuluan

Organisasi sektor publik menghadapi tuntutan yang semakin tinggi untuk memberikan pelayanan yang efektif, responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Tuntutan tersebut tidak hanya bergantung pada regulasi, struktur, dan teknologi, tetapi juga pada kualitas

pengalaman kerja aparatur yang menjalankan proses pelayanan. Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting karena mencerminkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan, hubungan kerja, dukungan organisasi, kesempatan berkembang, serta kondisi yang mereka alami dalam menjalankan tugas. Pegawai yang memperoleh pengalaman kerja positif cenderung lebih mudah membangun keterlibatan, koordinasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Di antara berbagai faktor yang membentuk pengalaman tersebut, komunikasi organisasi memiliki posisi mendasar. Komunikasi menghubungkan pimpinan dengan bawahan, antarunit, dan antarsesama pegawai dalam proses penyampaian instruksi, penjelasan kebijakan, koordinasi pekerjaan, penyelesaian masalah, serta pemberian umpan balik. Dalam praktik organisasi, persoalan komunikasi tidak selalu muncul dalam bentuk tidak adanya informasi. Masalah dapat muncul ketika informasi terlambat, tidak konsisten, terlalu satu arah, tidak memberi ruang klarifikasi, atau tidak menjangkau pegawai yang membutuhkan informasi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Nguyen dan Ha (2023) menunjukkan bahwa komunikasi internal berkaitan positif dengan kepuasan kerja dalam model yang juga melibatkan employee engagement dan loyalitas pada institusi pendidikan tinggi di Vietnam. Namun, employee engagement tidak diperlakukan dalam artikel ini sebagai sinonim semangat kerja. Engagement mengacu pada keterikatan kognitif, emosional, dan perilaku terhadap pekerjaan/organisasi, sedangkan semangat kerja lebih menekankan energi, antusiasme, kesiapan bekerja, ketekunan, dan kemauan bekerja sama. Karena itu, studi Nguyen dan Ha digunakan sebagai bukti pendukung bahwa komunikasi dapat berkaitan dengan keadaan psikologis dan sikap kerja, bukan sebagai bukti langsung bahwa semangat kerja memediasi hubungan komunikasi dan kepuasan kerja.

Dalam konteks Indonesia, bukti pada organisasi publik juga menunjukkan pola yang relevan. Fitrisandi, Yusmanizar, dan Ferdiansyah (2025) pada Bappelitbangda Kabupaten Barru menemukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Wardani dan Yuanita (2025) pada Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kota Bekasi juga menemukan pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Dua temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa komunikasi merupakan isu manajerial yang nyata dalam birokrasi pemerintah, bukan hanya pada organisasi bisnis.

Meskipun demikian, hubungan komunikasi dan kepuasan kerja tidak selalu harus dipahami sebagai hubungan langsung. Komunikasi yang baik terlebih dahulu dapat mengubah keadaan psikologis pegawai: pegawai menjadi lebih memahami tujuan, lebih yakin terhadap perannya, merasa lebih dihargai, lebih mudah bekerja sama, dan memiliki energi yang lebih besar untuk menjalankan pekerjaan. Santos, Santos, Sousa, dan Oliveira (2024) memberikan bukti penting mengenai mekanisme tersebut dengan menunjukkan peran mediasi motivasi pada hubungan komunikasi internal dan kepuasan kerja. Dengan demikian, penjelasan yang hanya berhenti pada jalur komunikasi menuju kepuasan berpotensi mengabaikan proses psikologis yang terjadi di antara keduanya.

Dalam artikel ini, kondisi psikologis tersebut difokuskan pada semangat kerja. Semangat kerja menggambarkan energi positif, antusiasme, kesediaan untuk bekerja, ketekunan, dan kesiapan pegawai untuk berkontribusi dalam penyelesaian tugas. Konsep ini berdekatan dengan motivasi dan keterikatan kerja, tetapi tidak sepenuhnya identik. Motivasi menekankan kekuatan yang mengarahkan

perilaku, sedangkan keterikatan menekankan keterhubungan kognitif, emosional, dan perilaku dengan pekerjaan atau organisasi. Semangat kerja lebih dekat pada suasana dan energi kolektif maupun individual yang tampak dalam gairah bekerja, kemauan bekerja sama, dan kesediaan mempertahankan usaha ketika menghadapi tuntutan pekerjaan.

Hubungan komunikasi organisasi dengan semangat kerja didukung oleh Waworuntu, Lagarens, dan Kaligis (2024). Melalui studi kasus pada karyawan bagian dapur Hotel Aryaduta Manado, mereka menunjukkan bahwa komunikasi organisasi membantu meningkatkan semangat kerja melalui kejelasan tujuan, pemahaman tugas, koordinasi, motivasi, dan kolaborasi. Sebaliknya, keterlambatan informasi dan miskomunikasi menimbulkan ketidakpastian dan kebingungan. Pakpahan dan Safrin (2024) juga menemukan bahwa komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan semangat kerja karyawan. Bukti tersebut menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpotensi menjadi sumber energi kerja, bukan sekadar instrumen koordinasi.

Literatur mutakhir juga memperlihatkan bahwa arah hubungan antarvariabel dapat berbeda menurut konteks. Ajis (2026), misalnya, menemukan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sedangkan pengaruh langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja tidak signifikan pada konteks yang ditelitinya; kepuasan kerja justru berperan sebagai variabel intervening menuju semangat kerja. Perbedaan pola ini penting karena menunjukkan bahwa komunikasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja merupakan konstruk yang saling berhubungan, tetapi konfigurasi hubungan kausalnya masih memerlukan pengujian yang lebih spesifik berdasarkan karakter organisasi dan populasi.

Ruang penelitian artikel ini bukan klaim bahwa mediasi komunikasi dan kepuasan kerja belum pernah diteliti. Sejumlah studi telah menguji motivasi atau engagement sebagai mekanisme psikologis, dan studi lain telah menempatkan semangat kerja sebagai variabel intervening. Kesenjangan yang menjadi fokus artikel ini lebih sempit: bukti mengenai komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja tersebar pada konteks, definisi, serta arah model yang berbeda, sementara bukti sektor publik yang secara langsung menguji jalur komunikasi → semangat kerja → kepuasan kerja masih terbatas. Artikel ini karena itu menambahkan sintesis terarah yang (1) membedakan semangat kerja dari motivasi dan engagement, (2) membandingkan model dengan arah hubungan yang berbeda, dan (3) merumuskan model konseptual khusus untuk diuji pada pegawai sektor publik. Klaim kontribusi ini bersifat konseptual dan tidak dimaksudkan sebagai klaim bahwa artikel ini merupakan systematic/scoping review pertama pada topik tersebut.

Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: bagaimana temuan literatur mutakhir menjelaskan hubungan komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja, serta bagaimana semangat kerja dapat ditempatkan sebagai mekanisme penghubung pada konteks pegawai sektor publik? Tujuan artikel adalah mengidentifikasi pola temuan empiris, membandingkan bukti yang mendukung maupun yang menunjukkan variasi hubungan, menguraikan mekanisme teoritis, dan merumuskan kerangka konseptual beserta proposisi yang dapat diuji pada penelitian empiris berikutnya.

Metode

Penelitian ini menggunakan tinjauan literatur terstruktur dengan sintesis naratif. Pendekatan ini dipilih untuk memetakan pola hubungan, perbedaan arah model, konteks, dan kesenjangan penelitian; bukan untuk menghitung ukuran efek gabungan seperti meta-analisis. Penelusuran difokuskan terutama pada publikasi 2023–2026. Sumber penelusuran meliputi Garuda, laman resmi penerbit jurnal, DOI/Crossref, dan penelusuran akademik berbasis web. Kombinasi pencarian yang digunakan mencakup: “organizational communication AND job satisfaction”, “internal communication AND job satisfaction”, “organizational communication AND work morale”, “communication AND work morale AND job satisfaction”, “komunikasi organisasi AND semangat kerja”, “komunikasi organisasi AND kepuasan kerja”, “semangat kerja AND kepuasan kerja”, serta kombinasi dengan “public sector”, “civil servants”, “motivation”, dan “employee engagement”. Penelusuran tambahan untuk revisi naskah dilakukan pada 29 September 2026 guna memeriksa kembali keterlacakan sumber dan menemukan bukti yang secara langsung menguji semangat kerja sebagai variabel intervening. Karena pencarian awal tidak dirancang dan dicatat secara prospektif sebagai systematic review, jumlah hit awal, duplikasi, artikel pada setiap tahap penyaringan, dan alasan eksklusi per artikel tidak tersedia secara andal. Untuk mencegah pelaporan yang menyesatkan, naskah ini tidak merekonstruksi angka PRISMA secara retrospektif dan tidak mengklaim cakupan literatur yang exhaustif.

Kriteria inklusi adalah artikel jurnal yang telah diterbitkan, relevan dengan sekurangnya dua konstruk utama (komunikasi, semangat kerja, kepuasan kerja) atau konstruk psikologis pembanding yang jelas, menyajikan informasi metode dan hasil yang dapat ditelusuri, serta memiliki identitas bibliografis yang dapat diverifikasi. Artikel opini, berita, blog, duplikasi, sumber tanpa informasi hasil yang memadai, dan sumber yang identitas publikasinya tidak dapat diverifikasi dikeluarkan. Seleksi dilakukan melalui pemeriksaan judul, abstrak, kesesuaian variabel, konteks, metode, dan relevansi jalur hubungan. Tidak dilakukan penilaian kualitas metodologis/risk of bias dengan instrument formal. Konsekuensinya, hasil kajian harus dibaca sebagai sintesis naratif atas kecenderungan bukti yang ditemukan, bukan estimasi kekuatan efek atau dasar untuk menyimpulkan hubungan kausal. Heterogenitas desain, sampel, instrumen, dan konteks dipertimbangkan secara eksplisit dalam interpretasi.

Analisis dilakukan secara tematik dan komparatif. Informasi setiap studi dikelompokkan ke dalam empat jalur: komunikasi → kepuasan kerja; komunikasi → semangat kerja; semangat kerja → kepuasan kerja; dan komunikasi → semangat kerja → kepuasan kerja. Studi yang menggunakan motivasi atau employee engagement ditempatkan sebagai bukti analogis/pembanding, bukan bukti langsung untuk konstruk semangat kerja. Setiap studi dibandingkan berdasarkan konteks organisasi, desain, karakteristik sampel, operasionalisasi konstruk, arah hubungan, dan temuan yang relevan. Sintesis tersebut digunakan untuk merumuskan kerangka konseptual dengan komunikasi organisasi sebagai faktor organisasional, semangat kerja sebagai mekanisme potensial, dan kepuasan kerja sebagai konsekuensi yang diusulkan untuk pengujian empiris berikutnya.

Hasil

Literatur yang dikaji memperlihatkan empat kelompok bukti. Pertama, sejumlah studi menemukan hubungan positif antara komunikasi organisasi/internal dan kepuasan kerja. Kedua, studi lain menunjukkan hubungan komunikasi dengan semangat kerja. Ketiga, terdapat bukti langsung bahwa semangat kerja berkaitan dengan kepuasan kerja. Keempat, beberapa studi menempatkan semangat kerja sebagai variabel intervening/mediasi, termasuk pada organisasi pemerintah, sehingga memberi dukungan yang lebih langsung terhadap model yang diajukan. Di sisi lain, studi dengan arah model berbeda tetap dipertahankan untuk menunjukkan heterogenitas dan mencegah klaim bahwa satu urutan hubungan berlaku universal.

Tabel 1 merangkum studi inti dengan informasi desain, sampel, operasionalisasi variabel, dan temuan yang relevan terhadap jalur model.

Tabel 1. Sintesis studi inti komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja

Peneliti/Tahun	Desain & sampel	Operasionalisasi/fokus	Temuan relevan
Nguyen & Ha (2023)	Kuantitatif; 255 responden perguruan tinggi Vietnam; PLS-SEM	Komunikasi internal, employee engagement, kepuasan, loyalitas	Komunikasi internal berkaitan positif dengan kepuasan. Engagement diperlakukan sebagai konstruk pembanding, bukan sinonim semangat kerja.
Santos et al. (2024)	Kuantitatif; model mediasi	Komunikasi internal, motivasi, kepuasan kerja	Motivasi memediasi hubungan komunikasi internal-kepuasan; digunakan sebagai bukti analogis mekanisme psikologis.
Waworuntu et al. (2024)	Studi kasus kualitatif; karyawan kitchen Hotel Aryaduta Manado	Komunikasi organisasi dan semangat kerja	Kejelasan, ketepatan informasi, koordinasi, dan kolaborasi dikaitkan dengan peningkatan semangat kerja.
Pakpahan & Safrin (2024)	Kuantitatif asosiatif; karyawan PT Permata Hijau Sawit Medan	Komunikasi organisasi dan semangat kerja	Komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor yang berhubungan dengan semangat kerja.
Fitrisandi et al. (2025)	Kuantitatif; 34 pegawai Bappelitbangda Barru; regresi	Komunikasi organisasi, kepuasan, produktivitas	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan

			terhadap kepuasan kerja.
Wardani & Yuanita (2025)	Kuantitatif; 136 ASN Sekretariat Daerah Kota Bekasi; regresi	Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN.
Ajis (2026)	Kuantitatif; 123 responden SMA Muhammadiyah 1 Palembang; PLS	Komunikasi, lingkungan kerja, kepuasan, semangat	Model berarah komunikasi → kepuasan → semangat; komunikasi tidak signifikan langsung terhadap kepuasan, tetapi jalur tidak langsung menuju semangat melalui kepuasan signifikan.
Remuna et al. (2023)	Kuantitatif; 50 karyawan PT Tokohero Bali Nusa; regresi linear berganda	Motivasi, komunikasi, semangat kerja, kepuasan kerja	Semangat kerja dan komunikasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Aris et al. (2024)	Kuantitatif; 103 pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau	Komunikasi interpersonal, kompetensi, penempatan, semangat kerja, kepuasan	Semangat kerja dilaporkan sebagai mediator signifikan antara komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja; bukti sektor publik yang langsung mendukung jalur $X \rightarrow M \rightarrow Y$.
Alfianto & Musoli (2024)	Kuantitatif; 92 pegawai institusi pemerintah; purposive sampling; kuesioner Likert; regresi/Sobel	Komunikasi organisasi, lingkungan kerja, semangat kerja, kepuasan kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh pada semangat dan kepuasan; semangat kerja berpengaruh pada kepuasan dan memediasi komunikasi organisasi–kepuasan kerja.

Pola pertama memperlihatkan kecenderungan hubungan positif antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja pada studi yang dikaji. Kecenderungan ini tampak pada organisasi pemerintah Indonesia maupun konteks pendidikan dan swasta. Namun, bukti tersebut heterogen dalam desain, ukuran sampel, indikator komunikasi, dan konteks organisasi. Karena itu, temuan lebih tepat dibaca sebagai pola yang berulang daripada sebagai konsistensi universal atau ukuran efek yang dapat dibandingkan langsung.

Pola kedua menunjukkan bahwa komunikasi berhubungan dengan semangat kerja. Komunikasi yang tepat waktu membantu pegawai memahami tugas, mengurangi ketidakpastian, memperlancar koordinasi, dan meningkatkan kesiapan bekerja. Sebaliknya, miskomunikasi dapat menimbulkan kebingungan, menghambat kolaborasi, dan mengurangi kenyamanan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semangat kerja tidak hanya dibentuk oleh kompensasi atau kondisi fisik, tetapi juga oleh kualitas pertukaran informasi dan interaksi sosial di tempat kerja.

Pola ketiga berkaitan dengan jalur semangat kerja menuju kepuasan kerja dan mekanisme tidak langsung. Remuna et al. (2023) menemukan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih langsung lagi, Aris, Ngaliman, dan Satriawan (2024) pada 103 pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau melaporkan semangat kerja sebagai mediator signifikan antara komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja. Alfianto dan Musoli (2024), pada 92 pegawai institusi pemerintah, juga melaporkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja dan kepuasan kerja serta semangat kerja memediasi hubungan komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja. Dua studi terakhir memberi dukungan yang lebih langsung terhadap jalur komunikasi → semangat kerja → kepuasan kerja dibandingkan bukti analogis dari motivasi atau engagement. Meski demikian, perbedaan konstruk komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi, desain potong lintang, serta konteks sampel tetap membatasi generalisasi.

Literatur juga memperlihatkan arah hubungan yang tidak seragam. Ajis (2026) menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menuju semangat kerja dan menemukan komunikasi organisasi tidak signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh terhadap semangat kerja; jalur tidak langsung komunikasi → kepuasan → semangat dilaporkan signifikan. Model tersebut berlawanan arah dengan model konseptual artikel ini. Perbedaan ini tidak diperlakukan sebagai kesalahan, melainkan sebagai bukti bahwa urutan temporal antarvariabel belum mapan. Artikel ini memilih arah komunikasi → semangat → kepuasan karena didukung secara langsung oleh Aris et al. (2024) dan Alfianto dan Musoli (2024), serta oleh studi yang menunjukkan semangat kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, model yang diajukan adalah proposisi yang perlu diuji, bukan konfigurasi kausal yang dianggap universal.

Pembahasan

Sintesis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki dua fungsi yang relevan bagi kepuasan kerja. Fungsi pertama bersifat instrumental, yaitu menyediakan informasi yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan tugas. Fungsi kedua bersifat relasional, yaitu memberi sinyal mengenai keterbukaan, penghargaan, dukungan, dan kualitas hubungan antara pegawai dengan pimpinan

maupun sesama pegawai. Kedua fungsi tersebut menjelaskan mengapa kualitas komunikasi dapat memengaruhi evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika informasi jelas dan mudah diklarifikasi, pegawai menghadapi lebih sedikit ambiguitas. Ketika umpan balik tersedia, pegawai memperoleh kepastian mengenai standar dan hasil kerja. Ketika komunikasi berlangsung dua arah, pegawai memiliki kesempatan menyampaikan masalah dan merasa suaranya diperhitungkan.

Penjelasan tersebut sejalan dengan temuan Nguyen dan Ha (2023) bahwa komunikasi internal berkaitan dengan kepuasan kerja dalam model yang juga melibatkan engagement dan loyalitas. Hasil itu menunjukkan bahwa komunikasi bukan variabel administratif yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sistem hubungan organisasi. Pada sektor publik, mekanisme ini menjadi penting karena pekerjaan aparatur sering melibatkan koordinasi lintas jabatan, prosedur formal, perubahan kebijakan, dan kebutuhan menyampaikan layanan secara konsisten kepada masyarakat. Ketidajelasan komunikasi dalam struktur yang kompleks dapat meningkatkan ambiguitas peran, memperlambat keputusan, dan menurunkan persepsi pegawai terhadap kualitas lingkungan kerjanya.

Bukti dari Fitrisandi et al. (2025) dan Wardani dan Yuanita (2025) memperkuat relevansi komunikasi pada organisasi pemerintahan Indonesia. Meskipun kedua studi menggunakan konteks dan ukuran sampel yang berbeda, keduanya menunjukkan hubungan positif komunikasi dengan kepuasan kerja. Kesamaan temuan ini penting untuk mendukung argumen bahwa perbaikan komunikasi internal dapat diposisikan sebagai salah satu area intervensi manajerial pada organisasi publik. Namun, hasil tersebut tidak berarti komunikasi merupakan satu-satunya determinan kepuasan. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kompensasi, kepemimpinan, beban kerja, keadilan, kesempatan pengembangan, kondisi fisik, keamanan kerja, dan karakteristik individu.

Temuan Waworuntu et al. (2024) memberi penjelasan yang lebih dekat dengan mekanisme semangat kerja. Komunikasi yang jelas membantu pegawai memahami tujuan, tugas, dan ekspektasi, sementara keterlambatan informasi menciptakan ketidakpastian. Secara psikologis, kepastian mengenai apa yang harus dilakukan mengurangi energi yang terbuang untuk menebak instruksi atau memperbaiki kesalahan koordinasi. Pegawai dapat mengalokasikan perhatian pada penyelesaian tugas dan kerja sama. Keadaan tersebut berpotensi meningkatkan rasa mampu, kesiapan, dan antusiasme yang merupakan unsur semangat kerja.

Pakpahan dan Safrin (2024) juga menempatkan komunikasi organisasi sebagai faktor yang berhubungan dengan semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa energi kerja tidak hanya bersumber dari karakter personal. Lingkungan komunikasi dapat memperkuat atau melemahkan semangat. Informasi yang terlambat, konflik pesan, komunikasi yang tertutup, atau tidak adanya ruang umpan balik dapat membuat pegawai merasa tidak memiliki kendali yang memadai atas pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang responsif membantu pegawai memahami situasi dan membangun persepsi bahwa organisasi menyediakan dukungan yang diperlukan untuk bekerja.

Dasar untuk menempatkan semangat kerja sebagai mekanisme potensial menuju kepuasan kerja kini tidak hanya bertumpu pada analogi motivasi. Remuna et al. (2023) menunjukkan bahwa semangat kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Aris et al. (2024) memberikan bukti yang lebih dekat dengan model artikel ini karena semangat kerja dilaporkan memediasi hubungan komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja pada pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga

Provinsi Kepulauan Riau. Alfianto dan Musoli (2024) bahkan menguji komunikasi organisasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja pada pegawai institusi pemerintah serta melaporkan jalur mediasi semangat kerja. Temuan Santos et al. (2024) mengenai motivasi tetap relevan sebagai bukti pembandingan bahwa keadaan psikologis dapat menjadi jalur tidak langsung, tetapi motivasi tidak disamakan dengan semangat kerja.

Semangat kerja sebagai mediator juga menawarkan nilai konseptual karena menjembatani level sistem organisasi dan pengalaman individu. Komunikasi merupakan proses yang dibangun melalui struktur, kebijakan, saluran, dan perilaku pimpinan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi individual terhadap pekerjaan. Semangat kerja berada di antara keduanya sebagai respons psikologis dan perilaku yang lebih dekat dengan aktivitas sehari-hari. Model ini menjelaskan bahwa sistem komunikasi tidak secara otomatis menciptakan kepuasan; komunikasi perlu diterjemahkan oleh pegawai menjadi pengalaman kerja yang memberikan kejelasan, dukungan, dan energi.

Arah model tetap perlu diperlakukan secara hati-hati. Ajis (2026) menguji konfigurasi komunikasi organisasi → kepuasan kerja → semangat kerja, bukan komunikasi → semangat → kepuasan. Hasilnya menunjukkan jalur langsung komunikasi terhadap kepuasan tidak signifikan, sementara kepuasan berpengaruh terhadap semangat dan jalur tidak langsung menuju semangat signifikan. Sebaliknya, Aris et al. (2024) dan Alfianto dan Musoli (2024) memberikan dukungan empiris terhadap penempatan semangat kerja sebagai mediator menuju kepuasan. Perbedaan tersebut menunjukkan kemungkinan hubungan timbal balik atau ketergantungan pada konteks dan desain. Karena mayoritas studi bersifat potong lintang, urutan temporal belum dapat dipastikan. Oleh sebab itu, artikel ini memilih komunikasi → semangat → kepuasan sebagai model yang layak diuji pada sektor publik, bukan sebagai arah kausal yang telah final.

Perbedaan hasil antarstudi dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, komunikasi organisasi diukur dengan indikator yang berbeda, mulai dari keterbukaan, arus informasi, interaksi, hingga kualitas hubungan. Kedua, karakteristik organisasi berbeda antara birokrasi pemerintah, pendidikan, perhotelan, dan perusahaan swasta. Ketiga, struktur hierarki dapat memengaruhi sejauh mana komunikasi dua arah dapat berlangsung. Keempat, kepuasan kerja dan semangat kerja dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Kelima, desain potong lintang yang banyak digunakan hanya menggambarkan hubungan pada satu periode sehingga keteraturan temporal antarvariabel belum selalu dapat dipastikan.

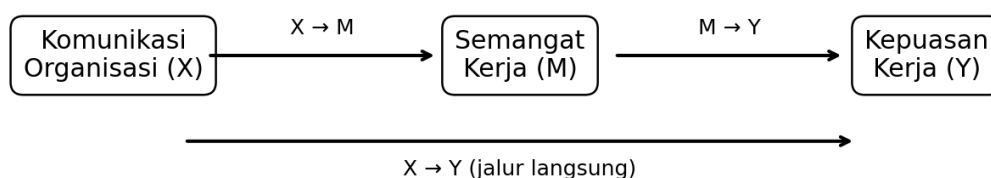
Pada konteks sektor publik, kerangka komunikasi–semangat kerja–kepuasan kerja memiliki implikasi manajerial yang konkret. Pimpinan unit tidak cukup hanya memastikan bahwa surat, instruksi, atau disposisi telah dikirim. Efektivitas komunikasi perlu dinilai dari apakah pegawai memahami pesan, memiliki kesempatan klarifikasi, memperoleh umpan balik, dan mengetahui alasan di balik perubahan kebijakan. Rapat rutin juga tidak otomatis berarti komunikasi efektif apabila hanya bersifat satu arah. Saluran informal, forum koordinasi, mekanisme konsultasi, dan penggunaan media digital internal perlu dikelola agar mempercepat arus informasi tanpa menciptakan kelebihan informasi.

Organisasi publik juga dapat menjadikan semangat kerja sebagai indikator antara dalam evaluasi komunikasi internal. Apabila saluran komunikasi telah diperbaiki tetapi semangat kerja tetap

rendah, organisasi perlu menilai apakah masalah terletak pada beban kerja, penghargaan, keadilan, konflik, kepemimpinan, atau faktor lain. Sebaliknya, peningkatan semangat setelah perbaikan komunikasi dapat menjadi sinyal awal bahwa intervensi mulai memengaruhi pengalaman kerja pegawai. Pendekatan ini membuat evaluasi komunikasi lebih substantif daripada sekadar menghitung jumlah rapat, surat edaran, atau pesan yang disampaikan.

Berdasarkan sintesis, kerangka konseptual yang diajukan terdiri atas jalur langsung komunikasi organisasi $\rightarrow$ kepuasan kerja ($X \rightarrow Y$), komunikasi organisasi $\rightarrow$ semangat kerja ($X \rightarrow M$), semangat kerja $\rightarrow$ kepuasan kerja ($M \rightarrow Y$), serta jalur tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$. Istilah semangat kerja sebagai ‘mekanisme potensial’ digunakan pada tingkat sintesis karena artikel ini tidak menguji mediasi dengan data primer. Istilah mediator hanya digunakan ketika merujuk pada model empiris studi terdahulu atau pada proposisi yang akan diuji pada penelitian berikutnya.

Jalur tidak langsung yang diusulkan: $X \rightarrow M \rightarrow Y$



Gambar 1. Kerangka konseptual yang diusulkan

Proposisi 1: kualitas komunikasi organisasi yang lebih baik cenderung berkaitan positif dengan kepuasan kerja pegawai sektor publik. Proposisi 2: kualitas komunikasi organisasi yang lebih baik cenderung berkaitan positif dengan semangat kerja pegawai. Proposisi 3: semangat kerja yang lebih tinggi cenderung berkaitan positif dengan kepuasan kerja. Proposisi 4: semangat kerja berpotensi menjadi mekanisme tidak langsung yang menghubungkan komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Proposisi keempat terutama didukung oleh temuan mediasi Aris et al. (2024) dan Alfianto dan Musoli (2024), sedangkan bukti motivasi dan engagement digunakan sebagai penguat konseptual, bukan pengganti bukti semangat kerja. Seluruh proposisi memerlukan pengujian empiris, idealnya dengan desain longitudinal atau pengukuran berulang agar urutan temporal dapat dinilai lebih kuat.

Kontribusi konseptual artikel ini adalah model integratif yang memisahkan tiga jenis bukti yang sering tercampur: efek langsung komunikasi terhadap kepuasan, efek komunikasi terhadap energi/semangat kerja, dan jalur tidak langsung melalui semangat kerja. Pemisahan ini memperjelas posisi semangat kerja sebagai konstruk yang berbeda dari motivasi dan employee engagement. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, model tersebut menggeser fokus dari komunikasi sebagai fungsi administratif menuju komunikasi sebagai kondisi organisasional yang dapat membentuk energi kerja, yang selanjutnya dapat berkaitan dengan evaluasi pegawai terhadap

pekerjaannya. Kontribusi ini tetap bersifat proposisional karena sintesis tidak menghasilkan estimasi efek gabungan dan tidak membuktikan urutan kausal.

Kontribusi praktisnya adalah perlunya mengubah orientasi komunikasi internal dari sekadar kepatuhan administratif menjadi pengelolaan pengalaman pegawai. Organisasi sektor publik dapat memprioritaskan kejelasan pesan, konsistensi informasi antarlevel, kecepatan penyampaian, akses terhadap pimpinan, umpan balik dua arah, dan forum penyelesaian miskomunikasi. Perbaikan tersebut sebaiknya diikuti pengukuran berkala terhadap semangat dan kepuasan kerja agar manajemen memperoleh informasi apakah perubahan komunikasi benar-benar dirasakan pegawai.

Artikel ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, kajian ini merupakan tinjauan literatur terstruktur dengan sintesis naratif, bukan systematic review yang menggunakan protokol pra-registrasi dan pencatatan prospektif seluruh hit, duplikasi, tahap penyaringan, serta alasan eksklusi; karena itu diagram PRISMA dan angka alur seleksi yang lengkap tidak dapat disajikan secara andal. Kedua, sumber pencarian mencakup Garuda, laman penerbit, DOI/Crossref, dan penelusuran akademik berbasis web, sehingga artikel yang tidak terindeks atau sulit ditemukan mungkin terlewat dan search-selection bias tetap mungkin terjadi. Ketiga, tidak dilakukan penilaian kualitas/risk of bias formal, sehingga studi dengan kekuatan metodologis berbeda berkontribusi dalam sintesis naratif. Keempat, kemungkinan publication bias tidak dapat dikesampingkan karena studi dengan hasil signifikan lebih mungkin tersedia atau mudah ditemukan. Kelima, jumlah studi sektor publik yang secara langsung menguji komunikasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja masih terbatas; karena itu kerangka tidak dapat digeneralisasi ke seluruh pegawai sektor publik. Keenam, perbedaan definisi dan instrumen antarstudi membatasi perbandingan langsung. Ketujuh, mayoritas bukti bersifat potong lintang sehingga urutan kausal dan kemungkinan hubungan timbal balik belum dapat dipastikan.

Simpulan

Literatur yang dikaji menunjukkan kecenderungan bahwa komunikasi organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja dan semangat kerja, tetapi kekuatan dan arah hubungan bervariasi menurut konteks, desain, serta operasionalisasi konstruk. Bukti yang secara langsung menguji semangat kerja sebagai variabel intervening—termasuk pada pegawai organisasi pemerintah—mendukung proposisi bahwa semangat kerja layak diuji sebagai mekanisme potensial antara komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Pada saat yang sama, temuan dengan arah kepuasan kerja → semangat kerja menunjukkan bahwa urutan hubungan belum dapat dianggap universal. Dengan demikian, kontribusi utama artikel ini adalah merumuskan model konseptual komunikasi organisasi → semangat kerja → kepuasan kerja beserta jalur langsung komunikasi → kepuasan sebagai agenda pengujian empiris. Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal atau pengukuran berulang, instrumen yang membedakan semangat kerja dari motivasi dan engagement, serta analisis mediasi yang melaporkan efek langsung dan tidak langsung. Bagi organisasi publik, sintesis ini menyarankan agar kualitas komunikasi dievaluasi tidak hanya dari distribusi informasi, tetapi juga dari keterkaitannya dengan energi kerja dan pengalaman kerja pegawai.

Referensi

- Ajis, R. A. (2026). Pengaruh komunikasi organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMA Muhammadiyah 1 Palembang. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 9(1). <https://doi.org/10.33365/technobiz.v9i1.1636>.
- Fitrisandi, F., Yusmanizar, Y., & Ferdiansyah, R. (2025). The impact of organizational communication on job satisfaction and work productivity at the Bappelitbangda Office of Barru Regency. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(1). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i1.56038>.
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>.
- Pakpahan, V. A., & Safrin, F. A. (2024). Pengaruh program kesejahteraan dan komunikasi organisasi terhadap semangat kerja karyawan: Studi pada PT. Permata Hijau Sawit Medan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(2), 12–21. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i2.3862>.
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>.
- Wardani, R., & Yuanita, R. (2025). The influence of organizational communication on job satisfaction of state civil apparatus at the Regional Secretariat of Bekasi City. *Community Engagement and Emergence Journal*, 6(2), 1266–1275. <https://doi.org/10.37385/ceej.v6i2.8648>.
- Waworuntu, A. L., Lagarens, Y. L., & Kaligis, S. (2024). The role of organizational communication in increasing work morale of kitchen employees at the Aryaduta Hotel Manado. *Journal of Multi-Disciplines Science*, 2(2), 55–62. <https://doi.org/10.59921/icecomb.v2i2.35>.
- Alfianto, A. D., & Musoli. (2024). The role of the work environment and organizational communication in increasing work morale and job satisfaction in government institutions. *Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies*, 1(2), 112–125. <https://doi.org/10.56741/ohds.v1i02.718>.
- Aris, H., Ngaliman, N., & Satriawan, B. (2024). Pengaruh komunikasi interpersonal, kompetensi, dan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau dengan semangat kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5), 4574–4582. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12349>.
- Remuna, P. C. D., Mustika, I. N., & Widyawati, S. R. (2023). Pengaruh motivasi kerja, komunikasi dan semangat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Tokohero Bali Nusa di Denpasar.

EMAS: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 4(11).
<https://doi.org/10.36733/emas.v4i11.8312>.