

Systematic Literature Review: Efektivitas Komunikasi Organisasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Dea Wisnu Ramdani¹, Indy Fauziah Hanifa², Lailafitri Pratiwi Kadmadi³, Aisyah Humayyrah⁴, Sofa Perihah Nurasiah⁵

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung,
Kota Bandung^{1,2,3,4,5}

*Email 230313075@gmail.com, 230313135@gmail.com, 230313317@gmail.com,
230313017@gmail.com, sofa.parihah.n@umbandung.ac.id

Diterima: 03-07-2026 | Disetujui: 09-07-2026 | Diterbitkan: 11-07-2026

ABSTRACT

Internal organizational communication is a crucial factor in improving employee performance through information delivery, work coordination, and the establishment of effective relationships within the organization. However, previous research findings regarding the influence of internal communication on employee performance differ, necessitating a more comprehensive study. This study aims to analyze the effectiveness of internal organizational communication on employee performance through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study was conducted by identifying, selecting, evaluating, and synthesizing scientific articles published between 2020 and 2026. The literature search was conducted using Google Scholar through the Publish or Perish application, using the keywords organizational internal communication, employee performance, organizational communication effectiveness, and internal communication. The results indicate that most studies conclude that internal organizational communication has a positive and significant effect on employee performance. Communication effectiveness is influenced by factors such as teamwork, work motivation, work discipline, work environment, job descriptions, employee empowerment, rewards and punishments, and the use of digital communication media. Conversely, ineffective communication can lead to miscommunication, poor coordination, and decreased productivity. Therefore, organizations need to build open, transparent internal communication supported by digital technology to improve communication effectiveness and optimize employee performance.

Keywords: *internal organizational communication; communication effectiveness; employee performance; internal communication; systematic literature review.*

ABSTRAK

Komunikasi organisasi internal merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penyampaian informasi, koordinasi kerja, dan pembentukan hubungan yang efektif di dalam organisasi. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan temuan mengenai pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukan kajian yang lebih komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas komunikasi organisasi internal terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan mensintesis artikel ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2020–2026. Pencarian literatur dilakukan menggunakan Google Scholar melalui aplikasi *Publish or Perish* dengan kata kunci *organizational internal communication*, *employee performance*, *organizational communication effectiveness*, dan *internal communication*. Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menyimpulkan komunikasi organisasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Efektivitas komunikasi dipengaruhi oleh

faktor-faktor seperti teamwork, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, job description, employee empowerment, reward and punishment, serta pemanfaatan media komunikasi digital. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan miskomunikasi, lemahnya koordinasi, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komunikasi internal yang terbuka, transparan, dan didukung teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas komunikasi serta mengoptimalkan kinerja karyawan.

Katakunci: komunikasi organisasi internal; efektivitas komunikasi; kinerja karyawan; komunikasi internal; *systematic literature review*.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ramdani, D. W. ., Hanifa, I. F. ., Kadmadi, L. P. ., Humayyrah, A. ., & Nurasih, S. P. . (2026). Systematic Literature Review: Efektivitas Komunikasi Organisasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 2(3), 2663-2674. <https://doi.org/10.63822/d0myd580>

PENDAHULUAN

Komunikasi organisasi internal merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan efektivitas kerja serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam lingkungan kerja modern, organisasi dituntut mampu membangun sistem komunikasi yang terbuka, cepat, dan adaptif agar proses penyampaian informasi dapat berjalan secara efektif kepada seluruh karyawan. Perubahan pola kerja pascapandemi, berkembangnya sistem kerja hybrid, serta meningkatnya penggunaan teknologi digital telah mengubah pola komunikasi di dalam organisasi. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memperkuat komunikasi internal untuk menjaga koordinasi kerja, produktivitas, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komunikasi yang tidak efektif sering kali menimbulkan salah paham, konflik kerja, rendahnya motivasi, hingga menurunnya kualitas kinerja karyawan. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi organisasi internal menjadi hal yang penting untuk dikaji dalam pengembangan sumber daya manusia dan keberlangsungan organisasi modern.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi. Tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah komunikasi organisasi internal. Komunikasi yang berjalan secara efektif dapat membantu karyawan memahami tujuan organisasi, meningkatkan koordinasi antarbagian, memperjelas pembagian tugas, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menghambat proses kerja dan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi organisasi internal memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Waru, Andriani, and Janah 2024), menemukan bahwa komunikasi internal memberikan pengaruh positif sebesar 79,1% terhadap kinerja pegawai karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Penelitian lain oleh (Yunianto 2023), menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara parsial. Selain itu, penelitian oleh (Tanjung, Romi, and Firmansyah 2023), menyatakan bahwa H1 tidak ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, H2 menyatakan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, H3 menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, H4 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, H5 yang menyatakan bahwa motivasi kerja, komunikasi kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya secara bersamaan keempat faktor tersebut cenderung menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi internal memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan (research gap) mengenai pengaruh komunikasi organisasi internal terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Sitanggang and Hanaantijo 2023), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi internal dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti

budaya organisasi, gaya kepemimpinan, media komunikasi yang digunakan, serta kondisi lingkungan kerja pada masing-masing organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami pola hubungan antara komunikasi organisasi internal dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

Selain adanya perbedaan hasil penelitian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian yang terbatas pada organisasi tertentu. Penelitian sebelumnya juga cenderung hanya mengukur pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan tanpa membahas secara mendalam tantangan komunikasi organisasi di era transformasi digital dan sistem kerja hybrid. Padahal, perkembangan teknologi komunikasi seperti penggunaan email, aplikasi pesan instan, dan platform kerja daring telah mengubah pola interaksi dalam organisasi. Meskipun teknologi digital mempermudah penyampaian informasi, kondisi tersebut juga dapat memunculkan *information overload*, miskomunikasi, serta menurunnya interaksi interpersonal antarpegawai.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu pendekatan penelitian yang mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas komunikasi organisasi internal terhadap kinerja karyawan. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR). Menurut (Booth, Sutton, and Papaioannou 2016), *Systematic Literature Review* merupakan pendekatan tinjauan pustaka yang dilakukan secara terstruktur, sistematis, dan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil penelitian yang relevan pada suatu topik tertentu. Dengan metode ini, penelitian tidak hanya berfokus pada satu objek organisasi tertentu, tetapi mampu memberikan gambaran umum mengenai pola hubungan, faktor pendukung, tantangan, serta perkembangan penelitian komunikasi organisasi internal dalam berbagai konteks organisasi.

Melalui pendekatan *Systematic Literature Review*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas komunikasi organisasi internal terhadap kinerja karyawan berdasarkan berbagai penelitian terdahulu. Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas komunikasi internal, menemukan tantangan komunikasi organisasi pada era digital dan sistem kerja modern, serta mengetahui bentuk komunikasi yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menemukan kesenjangan penelitian (research gap) yang masih perlu dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu komunikasi organisasi, khususnya mengenai hubungan komunikasi internal dan kinerja karyawan dalam perspektif organisasi modern. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan, lembaga pemerintah, maupun organisasi lainnya dalam merancang strategi komunikasi internal yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas, koordinasi kerja, serta kualitas sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi dalam mendukung terciptanya organisasi yang adaptif, produktif, dan kompetitif di era transformasi digital saat ini.

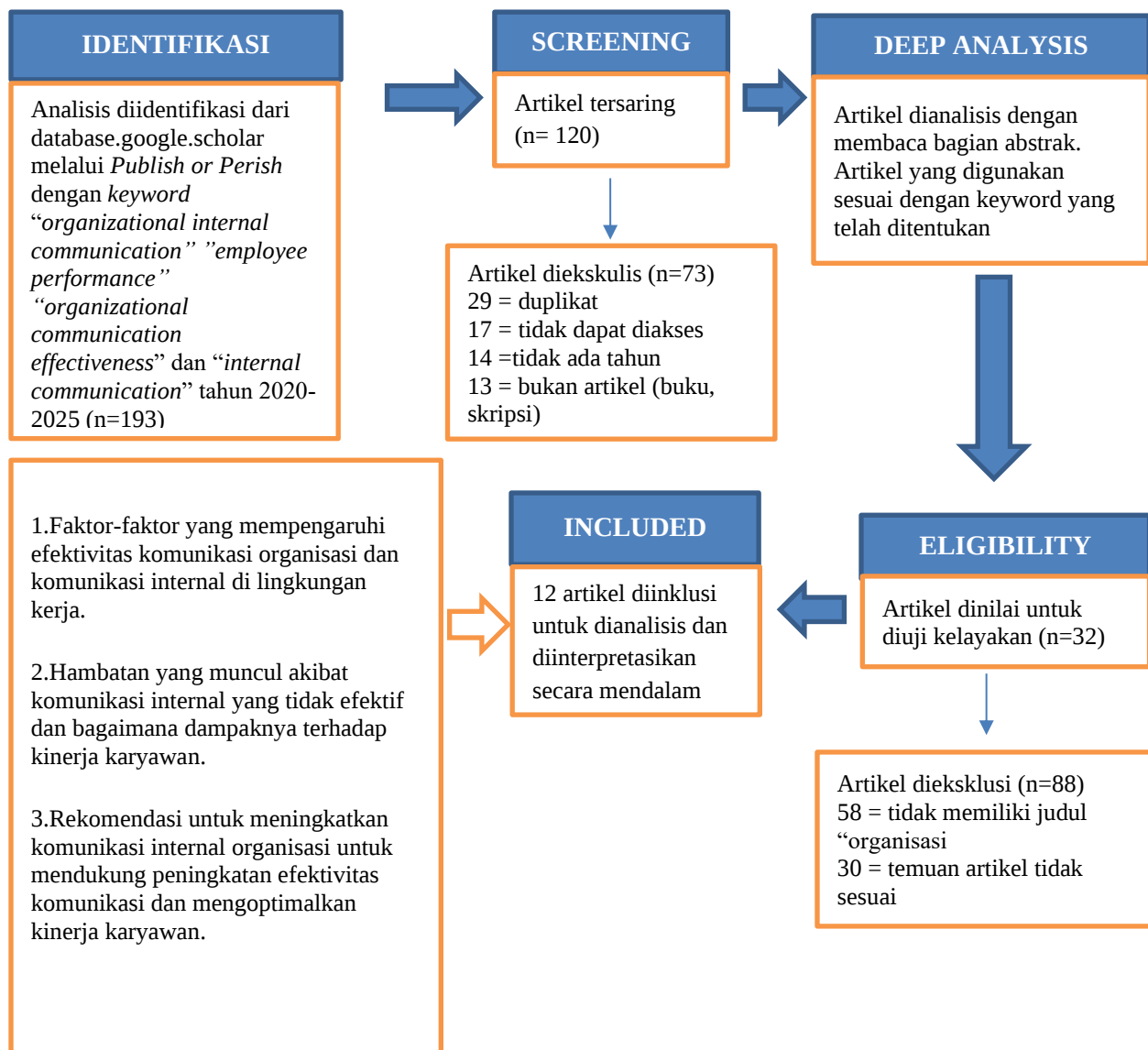
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Metode SLR merupakan pendekatan penelitian yang dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan mengenai suatu

topik tertentu. Menurut (Booth et al. 2016), *Systematic Literature Review* bertujuan untuk mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu secara sistematis sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena penelitian. Pendekatan SLR digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis berbagai penelitian terdahulu yang membahas efektivitas komunikasi organisasi internal terhadap kinerja karyawan. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai pola temuan penelitian, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas komunikasi organisasi, serta tantangan komunikasi internal dalam berbagai konteks organisasi.

Gambar 1.

Diagram alur proses eksklusi dan inklusi artikel dalam tahapan *Systematic Literature Review* (n= jumlah artikel)



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dianalisis dalam kajian ini merupakan sintesis dan ringkasan dari sejumlah artikel yang membahas peran komunikasi organisasi internal dalam mendukung kinerja karyawan diberbagai konteks organisasi.

Tabel 1. Hasil Artikel Temuan

No	Judul Artikel	Penulis	Ringkasan
1	The Impact of Internal Communication, Teamwork, and Reward and Punishment on Employee Performance at CV. Keanu Motor Palembang	(Miranti, Afriyani, and Hildayanti 2025)	Hasil penelitian ini bahwa komunikasi internal, <i>teamwork</i> , <i>reward</i> , dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Variabel <i>teamwork</i> memberikan pengaruh paling kuat dibandingkan variabel lainnya, diikuti <i>reward</i> , komunikasi internal, dan <i>punishment</i> . Hasil uji simultan juga menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 91,6% variasi kinerja karyawan, sehingga model penelitian memiliki kemampuan yang sangat kuat.
2	The Effect of Internal Communication, Work Environment and Job Description on Employee Performance (Study at PT Sinar Surya Alumindo)	(Layarda and Nasution 2023)	Hasil penelitian ini bahwa komunikasi internal, lingkungan kerja, dan job description berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Di antara ketiga variabel tersebut, <i>job description</i> memberikan pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, ketiga variabel mampu menjelaskan 62,5% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.
3	Enhancing Employee Performance: Role of Communication Competence, Internal Communication and Satisfaction with Communication Climate	(Bhatti and Shodiyev 2025)	Hasil penelitian ini bahwa komunikasi internal yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi internal yang baik mampu meningkatkan kepercayaan karyawan kepada manajemen puncak serta kepuasan terhadap iklim komunikasi organisasi, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Selain itu, kompetensi komunikasi terbukti memperkuat hubungan antara komunikasi internal dengan kepercayaan dan kepuasan komunikasi.
4	Pola Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gorontalo	(Bilondatu et al. 2025)	Hasil penelitian ini bahwa pola komunikasi internal di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gorontalo belum berjalan secara optimal, sehingga berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Hambatan terjadi pada komunikasi vertikal, di mana instruksi dari pimpinan kurang jelas dan kurang responsif sehingga menimbulkan kebingungan pegawai. Pada komunikasi horizontal, masih ditemukan kelompok-kelompok eksklusif, kurangnya penyelesaian konflik, dan kerja sama tim yang belum efektif. Sementara itu, komunikasi diagonal juga belum berjalan secara transparan sehingga koordinasi

			antarbagian menjadi kurang efektif dan sering terjadi miskomunikasi.
5	Internal Communication Effectiveness and Employee Performance in Islamic Microfinance Institutions: A Qualitative Study of Sharia Savings and Financing Cooperatives	(Fatchurrahman and Larasati 2025)	Hasil penelitian ini bahwa efektivitas komunikasi internal merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan mikro syariah. Komunikasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kejelasan informasi dan media komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh penerapan nilai-nilai syariah seperti amanah (kepercayaan), musyawarah (pengambilan keputusan bersama), dan ukhuwah (persaudaraan). Nilai-nilai tersebut mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kejelasan peran, memperkuat rasa tanggung jawab, serta meningkatkan kualitas pelayanan dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah.
6	<i>The Influence of Internal Communication and Motivation on Employee Performance</i>	(Marlina, Mujahid, and Syuthi 2025)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Komunikasi internal yang efektif membantu memperjelas penyampaian informasi, meningkatkan koordinasi antarpegawai, mengurangi kesalahan kerja, serta memperkuat kerja sama dalam organisasi. Di sisi lain, motivasi kerja mendorong semangat, tanggung jawab, dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi komunikasi internal yang baik dan motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan organisasi.
7	The Effect of Internal Communication, Teamwork, and Employee Empowerment on Employee Performance at the Medan City Social Service Office	(Tambunan, Sinurat, and Sinurat 2025)	Hasil penelitian ini bahwa komunikasi internal, teamwork (kerja sama tim), dan employee empowerment (pemberdayaan karyawan) masing-masing maupun secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Medan. Secara parsial, komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan koordinasi, memperjelas penyampaian informasi, mengurangi kesalahpahaman, serta membantu pegawai memahami tujuan organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. <i>Teamwork</i> juga terbukti meningkatkan kinerja karena adanya kerja sama yang baik, rasa saling percaya, saling mendukung, dan pembagian tugas yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemberdayaan karyawan memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai karena mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, kepercayaan diri, motivasi, serta mendorong pegawai untuk berinisiatif dan berkontribusi lebih maksimal dalam pekerjaannya.

8	Pengaruh Komunikasi Internal, Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Karyawan PT. Elnusa Petrofin Cabang Balikpapan	(Nainggolan et al. 2025)	Hasil penelitian ini bahwa secara parsial komunikasi internal tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, stres kerja dan konflik kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Elnusa Petrofin Cabang Balikpapan. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar komunikasi internal, stres kerja, dan konflik kerja yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.
9	Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Global Resources	(Sugiharto and Putra 2025)	Hasil penelitian ini bahwa disiplin kerja dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Di antara kedua variabel tersebut, komunikasi internal memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja dibandingkan disiplin kerja.
10	The Intervening Effect of Work Motivation Variables on the Relationship between Performance Appraisal Systems and Internal Organizational Communication on Employee Performance	(Sektiaji, Pandjaitan, and Purnaningsih 2021)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja, komunikasi internal organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh sistem penilaian kinerja dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Penelitian merekomendasikan agar organisasi meningkatkan kualitas komunikasi horizontal dan diagonal, mengoptimalkan sistem penilaian kinerja yang adil, serta meningkatkan motivasi melalui pengembangan karier, pelatihan, dan pemberian penghargaan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.
11	Effectiveness of Using Whatsapp Social Media as an Organizational Communication Media	(Ulhaq, Dharmawan, and Ulya 2026)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan media sosial WhatsApp memiliki pengaruh positif, sangat kuat, dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi organisasi. WhatsApp terbukti mampu mempercepat penyebaran informasi, meningkatkan ketepatan penyampaian pesan, mempermudah koordinasi antarpegawai, serta meningkatkan kepuasan pengguna dalam berkomunikasi di lingkungan organisasi. Sementara itu, karakteristik individu juga berpengaruh positif terhadap efektivitas komunikasi organisasi, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil. Di sisi lain, karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap penggunaan WhatsApp, sehingga intensitas penggunaan aplikasi tersebut tidak ditentukan oleh karakteristik pribadi pegawai. Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh

			pemanfaatan media komunikasi digital dibandingkan karakteristik individu.
12	The Influence of Internal Communication and Work Discipline on Employee	(Suwanto 2020)	Hasil penelitian ini bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Duta Putra Sejahtera. Komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan koordinasi, memperjelas penyampaian informasi, mengurangi kesalahpahaman, serta membantu karyawan menjalankan tugas secara lebih efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, disiplin kerja juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, komunikasi internal dan disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R ² sebesar 88,3%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 11,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Tabel 1 menjabarkan bahwa komunikasi internal memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai organisasi dan perusahaan yang menjadi objek penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja, memperjelas penyampaian informasi, memperkuat kerja sama antarpegawai, serta mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya motivasi, produktivitas, kualitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi. Selain komunikasi internal, beberapa penelitian juga menemukan bahwa faktor lain seperti teamwork, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, *job description*, *employee empowerment*, *reward* dan *punishment*, kepemimpinan, serta pemanfaatan media komunikasi digital turut mendukung peningkatan kinerja karyawan. Meskipun demikian, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi internal belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi internal dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta faktor-faktor lain yang terdapat pada masing-masing perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis akan menganalisis berbagai aspek yang memengaruhi efektivitas komunikasi internal organisasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil sintesis penelitian terdahulu. Analisis tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mendukung efektivitas komunikasi internal, hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan secara optimal, serta berbagai rekomendasi yang dapat diterapkan organisasi untuk meningkatkan kualitas komunikasi internal sehingga mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Pembahasan lebih rinci mengenai hasil analisis tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi dan komunikasi internal di lingkungan kerja

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, efektivitas komunikasi internal dipengaruhi oleh berbagai faktor. Penelitian (Miranti et al. 2025) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang didukung oleh *teamwork*, *reward*, dan *punishment* mampu meningkatkan kinerja karyawan. (Tarihoran and Nasution

2023) menambahkan bahwa lingkungan kerja dan kejelasan *job description* turut memperkuat efektivitas komunikasi internal. Sementara itu, (Bhatti and Shodiyev 2025) menemukan bahwa kompetensi komunikasi, kepercayaan kepada manajemen, dan kepuasan terhadap iklim komunikasi menjadi faktor penting dalam menciptakan komunikasi internal yang efektif. Penelitian (Fatchurrahman and Larasati 2025) juga menjelaskan bahwa nilai-nilai organisasi seperti amanah, musyawarah, dan ukhuwah mampu meningkatkan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja. Selain itu, motivasi kerja (Marlina et al. 2025), *employee empowerment* (Tambunan et al. 2025), disiplin kerja (Suwanto 2020), serta penggunaan media komunikasi digital seperti WhatsApp (Ulhaq et al. 2026) juga terbukti mendukung efektivitas komunikasi internal organisasi.

2. Hambatan yang muncul akibat komunikasi internal yang tidak efektif dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja karyawan

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hasil positif, beberapa penelitian mengungkapkan adanya hambatan komunikasi internal yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan. (Bilondatu et al. 2025) menemukan bahwa komunikasi vertikal yang kurang jelas, komunikasi horizontal yang belum efektif, serta komunikasi diagonal yang tidak transparan menyebabkan koordinasi kerja menjadi kurang optimal sehingga menurunkan kinerja pegawai. Penelitian (Nainggolan et al. 2025) bahkan menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Elnusa Petrofin Cabang Balikpapan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa apabila komunikasi internal tidak berjalan secara efektif atau terdapat faktor organisasi lain yang lebih dominan, maka komunikasi internal belum tentu mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hambatan komunikasi dapat berupa kurangnya kejelasan informasi, lemahnya koordinasi antarbagian, rendahnya keterbukaan organisasi, serta minimnya respons dari pimpinan terhadap kebutuhan informasi pegawai.

3. Rekomendasi untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi untuk mendukung peningkatan efektivitas komunikasi dan mengoptimalkan kinerja karyawan

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi internal. Pertama, organisasi perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah sehingga informasi dapat diterima secara jelas oleh seluruh anggota organisasi. Kedua, peningkatan kerja sama tim, pemberdayaan karyawan, serta motivasi kerja perlu dilakukan agar komunikasi yang terjalin mampu mendorong peningkatan produktivitas. Ketiga, perusahaan perlu memperjelas pembagian tugas melalui *job description* yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menerapkan sistem penghargaan dan disiplin kerja secara adil. Selain itu, pemanfaatan teknologi komunikasi seperti WhatsApp sebagai media komunikasi organisasi juga dapat meningkatkan kecepatan koordinasi dan penyebaran informasi. Secara keseluruhan, berbagai penelitian sepakat bahwa komunikasi internal yang efektif akan menciptakan koordinasi yang lebih baik, mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kepuasan kerja, serta berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 12 artikel ilmiah, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi internal memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja, memperjelas penyampaian informasi, memperkuat kerja sama antarpegawai, meningkatkan motivasi, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, efektivitas komunikasi internal juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung, seperti teamwork, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, job description, employee empowerment, reward dan punishment, serta pemanfaatan media komunikasi digital.

Di sisi lain, hasil kajian juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang tidak berjalan secara efektif dapat menimbulkan berbagai hambatan, seperti miskomunikasi, kurangnya keterbukaan informasi, lemahnya koordinasi, konflik kerja, serta penurunan produktivitas dan kinerja karyawan. Bahkan, beberapa penelitian menemukan bahwa komunikasi internal belum tentu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja apabila terdapat faktor organisasi lain yang lebih dominan, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, maupun karakteristik lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun sistem komunikasi internal yang terbuka, transparan, responsif, dan didukung oleh pemanfaatan teknologi komunikasi agar proses penyampaian informasi berjalan lebih efektif. Dengan demikian, komunikasi organisasi internal dapat menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan produktivitas, kualitas sumber daya manusia, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhatti, Muhammad Awais, and Akbar Shodiyev. 2025. "Enhancing Employee Performance: Role of Communication Competence, Internal Communication and Satisfaction with Communication Climate." *International Journal of Operations and Quantitative* 31(2):216–39.
- Bilondatu, Susanti, Widya Kurniati Mohi, Rifka S. Akibu, and Dian Fitriyani Karim. 2025. "Pola Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gorontalo." *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Administrasi Publik* 12(1):46–50. doi: <https://doi.org/10.55499/intelektual.v12i01.1259> qualitative.
- Booth, Andrew, Anthea Sutton, and Diana Papaioannou. 2016. *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. 2nd ed. edited by M. Steele. Sage Publication, Inc.
- Fatchurrahman, M., and Pipit Larasati. 2025. "Internal Communication Effectiveness and Employee Performance in Islamic Microfinance Institutions: A Qualitative Study Of Sharia Savings and Financing Cooperatives." *Professional Business Journal* 3(2).
- Layarda, Tarihoran, and Ibnu Haris Nasution. 2023. "The Effect Of Internal Communication, Work Environment And Job Description On Employee Performance.(Study at PT Sinar Surya Alumindo)." *MAR-Ekonomi: Jurnal ...* 2(01):37–47.
- Marlina, Marlina, Mujahid Mujahid, and Nurmadhani Fitri Syuthi. 2025. "The Influence of Internal Communication and Motivation on Employee Performance." *Journal La Bisecoman* 6(4):815–29. doi: 10.37899/journallabisecoman.v6i4.2513.
- Miranti, Angelya Putri, Fauziah Afriyani, and Hildayanti. 2025. "The Impact of Internal Communication, Teamwork, and Reward and Punishment on Employee Performance At Cv. Keanu Motor Palembang." *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen* 16(2):450–59.
- Nainggolan, Hermin, Nanda Agustina, Lilik Handayani, and Shofiana Syam. 2025. "Pengaruh Komunikasi

- Internal, Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Berdasarkan Persepsi Karyawan Pt. Elnusa Petrofin Cabang Balikpapan.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 25:37–48.
- Sektiaji, Sigit Herbowo, Nurmala Katrina Pandjaitan, and Ninuk Purnaningsih. 2021. “The Intervening Effect of Work Motivation Variables on the Relationship between Performance Appraisal Systems and Internal Organizational Communication on Employee Performance.” *International Journal of Research and Review* 8(2):625–38.
- Sitanggang, Yessenia Dwi Hepta Apriani, and G. M. Djoko Hanaantijo. 2023. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada KPP Madya Bekasi).” *Perbanas Institute* 66–69.
- Sugiharto, Teguh, and William Putra. 2025. “The Influence of Internal Communication and Work Discipline on Employee Performance at PT Nusantara Global Resources.” *Journal Media Sosial and Creative Industries* 1(1):27–37.
- Suwanto. 2020. “The Influence of Internal Communication and Work Discipline on Employee.” *Pinisi Discretion Review* 3(2):323–31.
- Tambunan, Nia Mendawati, Siti Normi Sinurat, and Elperida Sinurat. 2025. “The Effect of Internal Communication, Teamwork, and Employee Empowerment on Employee Performance at the Medan City Social Service Office.” *Jurnal Bisnis ...* 5(4):2255–64.
- Tanjung, Rona, Hutri Agus Romi, and Faqar Firmansyah. 2023. “Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Komitmen Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dharma Pacific Engineering.” *Manajemen Dan Bisnis Tanjung Pinang* 6(1):69–80. doi: <https://doi.org/10.52624/manajerial.v6i1.2385>.
- Tarihoran, Layarda, and Ibnu Haris Nasution. 2023. “The Effect Of Internal Communication, Work Environment And Job Description On Employee Performance. (Study at PT Sinar Surya Alumindo).” *MAR-Ekonomi: Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Rumpun Ilmu Ekonomi* 2(1):37–47. doi: [10.58471/mar-ekonomi.v2i1.217](https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v2i1.217).
- Ulhaq, Fadhiil Dhiya, Leonard Dharmawan, and Enden Darjatul Ulya. 2026. “Effectiveness of Using Whatsapp Social Media as an Organizational Communication Media.” *International Journal of Education and Social Science* 7(1):1–11.
- Waru, Andi Putri Djohar, Ria Andriani, and Yunita Janah. 2024. “Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai.” *Administrasi Bisnis* 4:12–16. doi: <https://doi.org/10.31294/jab.v4i1.3469>.
- Yunianto, Rohmat Aris. 2023. “Pengaruh Budaya Organisasi Komunikasi Internal Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Arga Beton Gresik.” *Manajerial Bisnis* 6(3). doi: <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i3.532>.