



## LITERATUR REVIEW KOMUNIKASI ORGANISASI PADA KARYAWAN

**Kaamiliyaa Dewi Shafaa<sup>a</sup>, Vanesa Amanda Artio<sup>b\*</sup>, Aurora Arche<sup>c</sup>**

<sup>a</sup> Psikologi / Psikologi, [25120664303@mhs.unesa.ac.id](mailto:25120664303@mhs.unesa.ac.id), Universitas Negeri Surabaya, Lidah Wetan, Surabaya, Jawa Timur

<sup>b</sup> Psikologi / Psikologi, [25120664283@mhs.unesa.ac.id](mailto:25120664283@mhs.unesa.ac.id), Universitas Negeri Surabaya, Lidah Wetan, Surabaya, Jawa Timur

<sup>c</sup> Psikologi / Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Lidah Wetan, Surabaya, Jawa Timur  
Penulis Korespondensi: Vanesa Amanda Artio

### ABSTRACT

*This study is motivated by the critical role of organizational communication as a key factor in enhancing employee performance, job satisfaction, and loyalty in modern workplaces. Ineffective communication can lead to conflicts, misunderstandings, and decreased organizational productivity. Therefore, this study aims to comprehensively examine the role of organizational communication in influencing various aspects of employee work behavior. The method employed is a Systematic Literature Review (SLR) by analyzing 30 relevant scientific articles sourced from academic databases published between 2015 and 2026. The analysis process involves identification, evaluation, and synthesis of research findings using a descriptive approach. The results indicate that organizational communication has a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through mediating variables such as job satisfaction and work motivation. Furthermore, effective, open, and two-way communication is proven to enhance employee loyalty, engagement, and foster harmonious working relationships. In conclusion, organizational communication is a strategic element that must be managed optimally to support organizational success and improve work productivity sustainably.*

**Keywords:** *Organizational communication; employee performance; job satisfaction; work motivation; employee loyalty*

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya komunikasi organisasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan di lingkungan kerja modern. Komunikasi yang tidak efektif berpotensi menimbulkan konflik, kesalahpahaman, serta menurunkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran komunikasi organisasi terhadap berbagai aspek perilaku kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan menganalisis 24 artikel ilmiah yang relevan dari database akademik dalam rentang tahun 2015–2026. Proses analisis dilakukan melalui identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja. Selain itu, komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah juga terbukti mampu meningkatkan loyalitas, keterlibatan karyawan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Kesimpulannya, komunikasi organisasi merupakan elemen strategis yang harus dikelola secara optimal untuk mendukung keberhasilan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Komunikasi; organisasi; kinerja karyawan; kepuasan kerja; motivasi kerja; loyalitas karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Komunikasi organisasi merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui proses komunikasi, terjadi pertukaran informasi, koordinasi kerja, serta pembentukan hubungan antara pimpinan dan karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan setiap anggota memahami tugas, tanggung jawab, serta arah kebijakan organisasi secara jelas sehingga mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan [6]. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, serta hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas komunikasi menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sistem komunikasi yang efektif agar pesan dapat tersampaikan secara tepat dan berdampak optimal (Mukarom, 2020; Suryani, 2023).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, seperti motivasi, kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif memungkinkan pimpinan memberikan arahan yang jelas, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif [14]. Selain itu, komunikasi organisasi juga berperan dalam membangun hubungan timbal balik antara pimpinan dan karyawan sehingga meningkatkan kenyamanan kerja (Herdiyanti & Linawati, 2024). Hubungan komunikasi yang baik juga terbukti mampu menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta meningkatkan rasa memiliki [12]. Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan [13].

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh komunikasi organisasi terhadap satu atau dua variabel secara terpisah. Perbedaan hasil penelitian juga menunjukkan adanya variasi dalam indikator komunikasi organisasi serta dampaknya terhadap karyawan. Hal ini menyebabkan belum adanya sintesis yang komprehensif mengenai bagaimana komunikasi organisasi memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja secara simultan. Selain itu, penelitian yang ada umumnya dilakukan pada konteks organisasi tertentu sehingga temuan yang dihasilkan belum terintegrasi secara luas. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut melalui pendekatan literature review.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada kajian komunikasi organisasi pada karyawan dengan batasan pada aspek pengaruhnya terhadap kinerja, motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja. Pendekatan yang digunakan adalah literature review dengan mengkaji berbagai artikel ilmiah yang relevan untuk mengidentifikasi pola temuan, persamaan, serta perbedaan hasil penelitian sebelumnya. Kajian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya serta praktisi dalam mengelola komunikasi organisasi secara lebih efektif.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Penelitian Terdahulu**

Kajian penelitian terdahulu bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai hasil penelitian yang relevan dengan topik yang dikaji. Melalui kajian ini, peneliti dapat memahami konsep, teori, serta temuan empiris yang berkaitan dengan variabel penelitian. Selain itu, kajian ini berfungsi untuk memperkuat landasan teoritis, menemukan kesenjangan penelitian (research gap), serta menunjukkan posisi penelitian yang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Berikut adalah beberapa temuan utama dari penelitian terdahulu.

### **2.2 Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi, baik antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan koordinasi kerja, memperjelas pembagian tugas, serta meminimalkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian dari [10]. menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Secara umum, temuan tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan terarah mampu meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, serta kualitas hasil pekerjaan. Dengan demikian, komunikasi organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. [10].

### 2.3 Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti komunikasi organisasi, beban kerja, dan kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Islamiyati dan Banin menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, beban kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa komunikasi yang baik dan pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi. (Islamiyati, 2022)

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh [11] juga menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut [11].

### 2.4 Loyalitas Karyawan dan Dukungan Organisasi

Selain komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, loyalitas karyawan terhadap organisasi juga dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi serta komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan dari organisasi serta memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan pimpinan, maka tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi akan meningkat [4].

Selain itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang baik dapat membantu meningkatkan motivasi kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja serta produktivitas kerja dalam organisasi (Prasetya, 2025).

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengkaji berbagai penelitian yang berkaitan dengan komunikasi kerja dalam organisasi. Metode ini dipilih karena mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan ilmiah secara sistematis dan komprehensif, sehingga memberikan gambaran yang mendalam mengenai kajian dalam bidang komunikasi organisasi dan psikologi organisasi *Organizational Communication* dan *Organizational Psychology*. Sumber data diperoleh dari artikel ilmiah yang diakses melalui Google Scholar, jurnal nasional terindeks *Science and Technology Index (SINTA)*, serta jurnal internasional bereputasi. Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci “komunikasi kerja”, “komunikasi organisasi”, “organizational communication”, dan “workplace communication”. Literatur yang dikaji dibatasi pada publikasi tahun 2015–2026 untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran temuan seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi dan dinamika dunia kerja modern. Proses seleksi artikel dilakukan secara sistematis melalui tahap identifikasi, penyaringan, dan evaluasi kelayakan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel yang dipilih merupakan publikasi ilmiah yang relevan, tersedia dalam teks lengkap, dan memiliki metodologi yang jelas, sedangkan publikasi yang tidak sesuai, duplikat, atau tidak memenuhi standar ilmiah dieliminasi. Hasil seleksi menghasilkan 24 artikel yang dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif literatur. Analisis dilakukan melalui proses pengodean, pengelompokan tema, dan sintesis temuan untuk mengidentifikasi pola serta hubungan antarpelitian. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran komunikasi kerja dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Tabel

Berdasarkan hasil *systematic literature review* terhadap 24 artikel ilmiah, diperoleh berbagai temuan terkait peran komunikasi organisasi dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan. Setiap penelitian memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi metode, variabel yang digunakan, maupun hasil yang diperoleh. Secara umum, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berkaitan dengan peningkatan kinerja, kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Ringkasan karakteristik penelitian terdahulu tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian

No	Penulis & Tahun	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Utama
----	-----------------	-------------------	---------------------	-------------

1	Nurdin & Prinandita (2023)	Kuantitatif (SEM-PLS)	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja, kinerja	Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja memediasi secara parsial
2	Islamiyati (2022)	Kuantitatif (survei dengan analisis regresi)	Komunikasi organisasi, Beban kerja, Kompensasi Kepuasan kerja karyawan	Komunikasi organisasi, beban kerja, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Komunikasi yang baik dan kompensasi yang memadai meningkatkan kepuasan, sedangkan beban kerja yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan.
3	Pratama, Amin, & Kurniawan (2025)	Kualitatif (eksploratif/deskriptif)	Gaya kepemimpinan, Hubungan dengan pekerja/mitra	Gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung fleksibel dan situasional, menyesuaikan kondisi lapangan. Pendekatan interpersonal yang baik dari pemimpin mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja mitra kerja.
4	Ismawanti (2021)	Kualitatif	Manajemen komunikasi organisasi Motivasi kerja Kinerja pegawai	Penguatan komunikasi organisasi (melalui koordinasi, keterbukaan, dan arus informasi yang jelas) terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang berdampak pada

				peningkatan kinerja.
5	Ningrum et al. (2024)	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, kinerja karyawan	Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6	Kurniawan (2024)	Kualitatif (studi kasus)	Hambatan komunikasi, Efektivitas kinerja pegawai	Hambatan komunikasi seperti distorsi informasi, kurangnya kejelasan pesan, dan koordinasi yang lemah menyebabkan penurunan efektivitas kinerja pegawai. Perbaikan sistem komunikasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
7	Fachira, Nahrisah, & Setiamy (2026)	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, karakteristik individu, kemampuan kerja, etika kerja, prestasi kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan
8	Prasetya & Zakaria (2025)	Kualitatif	Komunikasi organisasi, kinerja karyawan	Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
9	Fauzi, Dharmani, & Elisabeth (2022)	Studi Literatur	Dukungan organisasi, komunikasi organisasi, kepuasan kerja, loyalitas	Kepuasan kerja dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan
10	Pangestu, D. A., Indahsari, T., Alifah, R., Berliana, V., Suwarta, F., & Razali, G. (2023).	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, kinerja karyawan	komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan.
11	Wulandari, D. M., & Anisa, N. A. (2023).	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, kepuasan kerja	terdapat pengaruh positif signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

12	Listian, R., & Nurhasan, R. (2025).	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, kinerja karyawan	komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
13	Razali, G. (2022).	Kuantitatif	Komunikasi organisasi, beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja	komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
14	(Riyatno, 2024)	Pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik <i>purposive sampling</i> (5 narasumber)	Komunikasi organisasi (pimpinan dan karyawan) dan Loyalitas kerja	Loyalitas kerja tumbuh melalui tiga aspek: afektif (kesesuaian visi-misi), ekonomi (hak karyawan), dan normatif (suasana nyaman). Komunikasi terjalin dua arah menggunakan media WhatsApp.
15	(Hadi Gunawan, 2022)	Kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda menggunakan metode sensus (40 responden)	Komunikasi Organisasi (X1), Koordinasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial dan simultan, komunikasi organisasi dan koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai R Square sebesar 90%.
16	(Sakinah & Tobing, 2023)	Kuantitatif dengan teknik korelasi <i>Product Moment</i> dari Pearson menggunakan <i>total sampling</i> (63 responden)	Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja	Terdapat korelasi positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kepuasan kerja ( $r_{xy} = 0,488$ ; $p < 0,05$ ).
17	(Suryani, 2023)	Deskriptif kualitatif melalui studi kepustakaan (buku, artikel ilmiah, dan literatur)	Efektivitas Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Efektivitas komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, di mana pemimpin yang meminimalkan hambatan komunikasi dapat

				membantu pencapaian tujuan organisasi.
18	(Fitria Herdiyanti, Linawati, 2024)	Kualitatif deskriptif dengan paradigma konstruktivis, studi kasus, dan Teori Peran	Komunikasi Organisasi dan Etos Kerja	Komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan etos kerja melalui observasi dan wawancara mendalam dengan pimpinan serta karyawan.
19	(Çağatay, 2026)	Kuantitatif dengan analisis moderasi Hayes' PROCESS Macro pada 391 tenaga kesehatan di Turki	Kesepian di Tempat Kerja (Emotional Deprivation & Lack of Social Companionship), Iklim Komunikasi Organisasi (OCC), dan Moderasi Kompetensi Sosial (PSC)	Kesepian berhubungan negatif dengan iklim komunikasi. Kompetensi sosial memitigasi risiko depresi emosional tetapi tidak cukup untuk mengatasi kurangnya persahabatan sosial.
20	(Fathurrahman & Efendi, 2025)	Kuantitatif deskriptif dengan <i>purposive sampling</i> (10 responden) dan uji-t	Komunikasi Organisasi Pimpinan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	Komunikasi pimpinan (keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, kesetaraan) memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan yang baik.
21	(Himawan et al., 2023)	Kuantitatif dengan analisis regresi sederhana dan <i>simple random sampling</i> (113 responden)	Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja	Komunikasi organisasi berpengaruh sebesar 42% terhadap motivasi kerja karyawan PT Marga Agung Yogyakarta.
22	(Natalia, 2024)	Kualitatif	Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan	Perubahan iklim komunikasi organisasi memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan, yang menjadi fokus utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

23	(Indrawati, 2025)	Kuantitatif eksplanatori dengan metode sensus (30 pegawai) dan analisis Partial Least Square (PLS)	Komunikasi Organisasi, Keterlibatan Pegawai, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja (Intervening)	Komunikasi, keterlibatan, dan kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja. Kepuasan kerja hanya memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
24	Nasrullah, Askolani, & Sutrisna (2023)	Kuantitatif (sensus dengan analisis statistik)	Komunikasi organisasi, Kinerja karyawan	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin efektif komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

#### 4.2. Analisis Temuan Berdasarkan Aspek

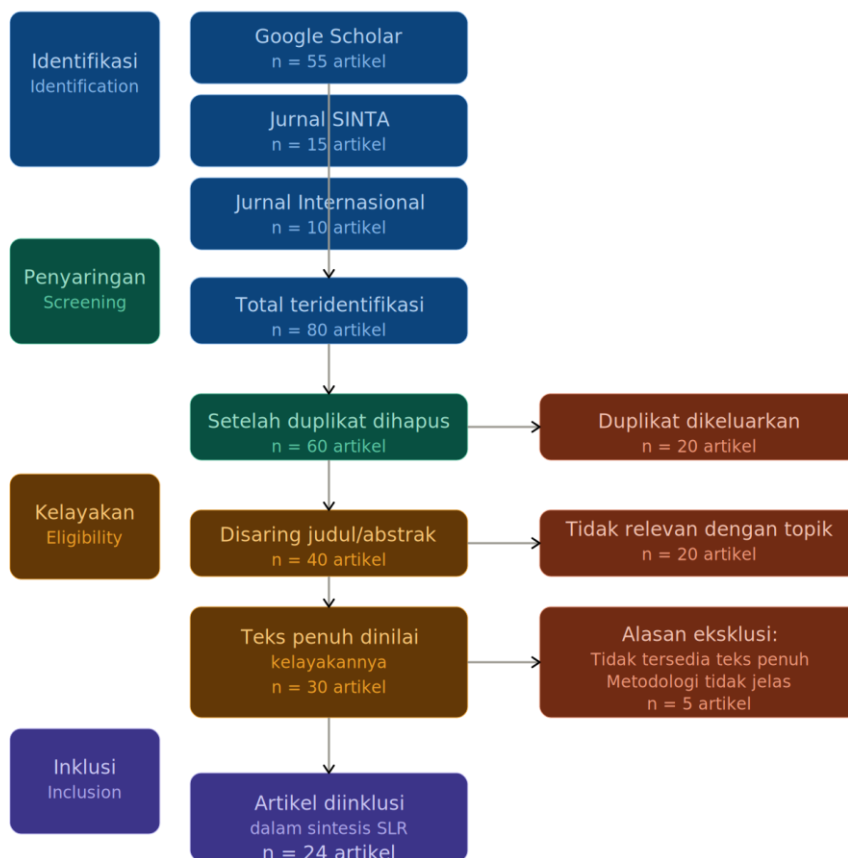
Berdasarkan sintesis terhadap artikel-artikel yang dikaji, ditemukan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dan hasil kerja karyawan secara keseluruhan. Komunikasi yang efektif, baik secara horizontal antar rekan kerja maupun vertikal dari pimpinan, berperan penting dalam memperjelas pembagian tugas, meminimalkan kesalahpahaman, dan meningkatkan koordinasi tim. Hal ini pada akhirnya mendorong pencapaian prestasi kerja yang lebih optimal karena informasi terkait tujuan organisasi dapat tersampaikan secara transparan dan cepat.

Peran kepuasan kerja ditemukan menjadi variabel mediasi yang sangat krusial dalam menghubungkan komunikasi organisasi dengan kinerja maupun loyalitas karyawan. Komunikasi interpersonal yang baik menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas karena aspirasinya didengar dan informasi yang diterima jelas, mereka cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Namun, dalam beberapa kasus, kepuasan kerja ditemukan lebih dominan memediasi pengaruh kepemimpinan dibandingkan komunikasi langsung terhadap kinerja.

Selain itu, komunikasi dua arah yang terbuka dan kondusif terbukti secara signifikan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan (*engagement*) karyawan. Penggunaan media komunikasi modern seperti WhatsApp yang dijalankan secara dua arah membantu memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Efektivitas ini juga sangat bergantung pada faktor pendukung seperti gaya kepemimpinan transformasional dan iklim komunikasi yang sehat. Pimpinan yang mampu mengurangi hambatan komunikasi dan menciptakan iklim yang mendukung kompetensi sosial dapat memitigasi risiko kesepian di tempat kerja serta memperkuat etos kerja karyawan secara berkelanjutan.

#### 4.1 Gambar

berikut menyajikan visualisasi hasil sintesis penelitian mengenai peran komunikasi organisasi dalam memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja karyawan.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel PRISMA

Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel PRISMA

**5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil systematic literature review (SLR) yang telah dilakukan, komunikasi organisasi terbukti memiliki peran penting dan memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut muncul baik secara langsung maupun melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja. Komunikasi yang berjalan secara efektif, terbuka, transparan, dan dua arah dapat meningkatkan kejelasan penyampaian informasi, memperlancar koordinasi, serta meminimalkan konflik dan kesalahpahaman dalam organisasi. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya efektivitas kerja tim, keterlibatan karyawan, loyalitas, serta produktivitas organisasi. Selain itu, dukungan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja yang kondusif, serta pengelolaan komunikasi yang baik turut memperkuat hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja karyawan.

**Saran Praktis**

Organisasi disarankan untuk terus mengembangkan kualitas komunikasi internal melalui penerapan sistem komunikasi yang partisipatif, terbuka, dan memanfaatkan teknologi digital. Pimpinan juga perlu mengedepankan gaya kepemimpinan yang komunikatif dan transformasional guna mendorong terciptanya komunikasi dua arah yang efektif. Di sisi lain, karyawan sebaiknya didorong untuk lebih proaktif dalam menyampaikan gagasan, berbagi informasi, dan meningkatkan kolaborasi untuk mendukung pencapaian kinerja individu maupun tim.

### Saran Penelitian Lanjutan

Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, iklim komunikasi, dan perkembangan teknologi komunikasi. Penambahan variabel tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi organisasi dan kinerja karyawan..

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan motivasi selama proses penyusunan penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada keluarga dan teman-teman atas doa serta dukungan yang diberikan. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Çağatay, H. T. (2026). Workplace loneliness and the communication climate of healthcare workers : the moderating role of perceived social competence.
- [2] Dian Prasetya, D. A. Z. (2025). ANALISI PENERAPAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. DUTA PALMA NUSANTARA, KUANTAN SINGINGI PROVINSI RIAU 5(1), 92–98. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v5i1.2338>
- [3] Fathurrahman, M. F., & Efendi, E. (2025). Pengaruh Komunikasi Organisasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Mutia Catering Medan 4(2), 254–266. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v4i2.4364>
- [4] Fauzi, M., Agung, I. G., Nitya, A., & Elisabeth, D. R. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. 01, 58–70. <https://doi.org/10.29138/jkis.v1i1.10>
- [5] Fitria Herdiyanti, Linawati, E. I. (2024). Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Bank Mandiri Tangerang Ruko Juanda. 10(April), 510–518. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11097122>
- [6] Hadi Gunawan, Z. (2022). Institute of Research and Publication Indonesia IJBEM: Indonesian Journal of Business Economics and Management. 1, 35–42.
- [7] Himawan, C. R., Kristy, E. V., Hasibuan, A. F., Nastain, M., & Faza, N. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Marga Agung Tahun 2022. 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.47233/jkomdis.v3i1.457>
- [8] Indrawati, M. (2025). Pengaruh komunikasi organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kecamatan kanor kabupaten bojonegoro melalui kepuasan kerja. 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i4.6495>
- [9] Natalia, S. A. (2024). IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN GORES DIGITAL. 19(1), 21–29. <https://doi.org/10.25078/wd.v19i1.3127>
- [10] Ningrum, E. A., Suratriadi, P., Alif, M. I., Bina, U., & Informatika, S. (2024). Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik. 7482, 291–309. [https://jurnal.kolibi.org/index.php/retorika/article/view/3942?utm\\_source](https://jurnal.kolibi.org/index.php/retorika/article/view/3942?utm_source)
- [11] Nurdin, S. (2023). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI. 5(1), 14–25. <https://doi.org/10.51977/jsm.v5i1.1020>
- [12] Riyatno, A. A. (2024). Peran Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Karyawan UD Akar Dewa Jati dalam Menumbuhkan Loyalitas Kerja ( Studi UD Akar Dewa Jati Desa / Kecamatan Kendit Kabupaten Situbondo ). 1–9. <https://doi.org/10.47134/jbkd.v1i2.1921>
- [13] Sakinah, S., & Tobing, L. (2023). JOURNAL : Jurnal Ilmiah Psikologi Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT . PLN ( Persero ) UP3 Pematang Siantar Correlation on Interpersonal Communication with Employee Job Satisfaction In PT . PLN ( Persero ) UP3 Pematang Siantar. 2(1), 36–43. <https://doi.org/10.31289/jsa.v2i1.1706>
- [14] Suryani, N. K. (2023). Peran Efektifitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. 5(2), 109–119. <https://doi.org/10.47134/jbkd.v1i2.1921>
- [15] Susy Islamiyati. (2022). Pengaruh komunikasi organisasi, beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 238–250. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i3.5361>
- [16] Fachira, H., Nahrishah, E., & Setiamey, A. A. (2026). Pengaruh komunikasi organisasi, karakteristik individu, kemampuan kerja dan etika kerja terhadap prestasi kerja karyawan. JAMEK (Jurnal Akuntansi

- Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan), 6(1), 223–231.
- [17] Pangestu, D. A., Indahsari, T., Alifah, R., Berliana, V., Suwarta, F., & Razali, G. (2023). Organizational communication analysis on work performance and organizational commitment to student and lecturer satisfaction at the STIAMI Institute. *Indonesian Journal of Entrepreneurship and Startups*, 1(2), 99–110. <https://doi.org/10.55927/ijes.v1i2.5145>
- [18] Wulandari, D. M., & Anisa, N. A. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.26618/jko.v5i1.15859>
- [19] Pratama, S. A., Amin, S., & Kurniawan, D. (2025). Mengeksplorasi gaya kepemimpinan pengepul kelapa sawit Mitra Unggul. *PRODUCTIVITY: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research*, 2(1), 81–92. <https://doi.org/10.54373>
- [20] Ismawanti, R. (2021). Penguatan manajemen komunikasi organisasi dalam mengoptimalkan motivasi kinerja pegawai PT. Telkom Indonesia Tbk. Divreg 3 Jawa Barat. *Linimasa: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(1), 72–80. <https://doi.org/10.23969/linimasa.v4i1.3485>
- [21] Kurniawan, F. T. (2024). Hambatan komunikasi bagi efektivitas kinerja pegawai (Studi pada bagian record center DPRD Provinsi Sumatera Selatan). *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial dan Ilmu Politik*, 1(7), 96–104. <https://doi.org/10.62867/retorika.v1i7.3942>
- [22] Nasrullah, N., Askolani, A., & Sutrisna, A. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Sensus terhadap karyawan PT Nata Bersaudara Sejahtera). *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(5), 212–223. <https://doi.org/10.572349/mufakat.v2i5.1109>
- [23] Listian, R., & Nurhasan, R. (2025). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Rumah Makan Pujasega Garut. *Jurnal Paradigma: Journal of Sociology Research and Education*, 6(2), 1204–1215. <https://doi.org/10.53682/t4q9ae31>
- [24] Razali, G. (2022). Komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional (Studi kasus optimalisasi kinerja karyawan pada SINPO.id). *Dialektika Komunika: Jurnal Kajian Komunikasi dan Pembangunan Daerah*, 10(2), 116–122. <https://doi.org/10.33592/dk.v10i2.3046>