

**Studi Literatur Tentang Perspektif Komunikasi Internal Organisasi Berkembang**

**Andi Saputro**

Universitas Paramadina

*andi.saputro@students.paramadina.ac.id*

**ABSTRACT**

*Organizations are not formed because of letters or approval documents, but organizations exist from the interactions or specific communications among people that indicate they are organizing. An important aspect of an organization is human resources, which are the people who actively play a role in planning, executing, and controlling to achieve the organization's goals. Human resources are considered the key to success in an organization, because almost every activity carried out uses human resources as labor and an important component in the organization. Effective internal communication is the key to organizational success. However, most academic research on internal communication focuses on large and established companies; however, there are interesting differences in research that looks at newly developing companies. This research will specifically focus on internal communication from the perspective of employees in a developing organization. Research methodology used a systematic literature review with a qualitative approach. The results show that the perspective of organizational internal communication development leading to employee engagement (e.g. employee satisfaction, performance improvement, etc.) is covered in 10 articles. Meanwhile, there are 4 articles that do not clearly depict employees' perspectives on organizational internal communication. Meanwhile, 1 article do not directly discuss how employees perceive internal communication; instead, they explain perspectives towards fellow organization members. The conclusion of study is that the perspective on internal communication, especially among employees in developing organizations, can be linked to performance, satisfaction, and other employees' engagement. Suggestion for future research could involve using other qualitative methods, especially in startup companies.*

**Keywords :** *Organization, Internal Communication, Employee Perspective, Engagement, Systematic Literature Review.*

**ABSTRAK**

Organisasi tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi ada sejak adanya interaksi atau komunikasi tertentu diantara orang- orang yang menunjukkan bahwa mereka tengah berorganisasi. Aspek penting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang- orang yang aktif berperan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam organisasi, dikarenakan hampir setiap kegiatan yang dilaksanakan menggunakan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dan komponen penting dalam organisasi. Komunikasi internal yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian akademik tentang komunikasi internal berkonsentrasi pada perusahaan besar dan mapan; namun, ada perbedaan yang menarik dalam penelitian yang melihat perusahaan yang baru berkembang. Penelitian ini akan berkonsentrasi secara khusus pada komunikasi internal dari sudut pandang karyawan dalam organisasi yang sedang berkembang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur sistematis (systematic literature review) dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perspektif komunikasi internal organisasi berkembang yang menyebabkan keterikatan karyawan (seperti kepuasan karyawan, peningkatan kinerja, dan keterikatan karyawan lainnya)) ada 10 artikel. Sementara itu, terdapat 4 artikel belum menggambarkan dengan jelas persepektif karyawan terhadap komunikasi internal organisasi. Sementara itu, 1 artikel tidak membahas secara langsung bagaimana persepektif karyawan terhadap komunikasi internal, hasil menjelaskan tentang perspektif terhadap sesama anggota organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini, perspektif terhadap komunikasi internal terutama karyawan pada organisasi berkembang dapat dihubungkan dengan

kinerja, kepuasan, dan keterikatan karyawan lainnya. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif lainnya terutama pada perusahaan rintisan.

**Kata kunci** : Organisasi, Komunikasi Internal, Perspektif Karyawan, Keterikatan, Systematic Literature Review.

## **PENDAHULUAN**

Organisasi tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi ada sejak adanya interaksi atau komunikasi tertentu diantara orang- orang yang menunjukkan bahwa mereka tengah berorganisasi (Morissan, 2009). Aspek penting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, yaitu orang- orang yang aktif berperan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian dalam mewujudkan tujuan organisasi. Manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui bakat, karya, kreativitas dan peran nyatanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Harsono dkk 2015). Oleh karena itu, sumber daya manusia dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam organisasi, dikarenakan hampir setiap kegiatan yang dilaksanakan menggunakan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dan komponen penting dalam organisasi. Untuk konsep organisasi, merujuk pada buku yang berjudul Komunikasi Organisasi oleh Dwi Purbaningrum tahun 2019 dimana menjelaskan tentang konsep organisasi sangat lengkap sebagai berikut : Definisi organisasi yang dikembangkan oleh Barnard (1938: 73) dalam buku terkenal berjudul *The Functions of the Executive* adalah organisasi formal diberi definisi sebagai sistem kegiatan-kegiatan atau kekuatan-kekuatan dari dua orang atau lebih yang dikoordinasi secara sadar. Kemudian, dalam buku teori berjudul *Organization Theory*, Scott (1962: 62) mengembangkan definisi yaitu organisasi formal adalah sebuah sistem kegiatan- kegiatan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama di bawah sebuah kewenangan dan kepemimpinan. Secara umum, karakter sebuah organisasi dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan ke dalam dua tipe, yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual. Organisasi tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi ada sejak adanya interaksi atau komunikasi tertentu diantara orang- orang yang menunjukkan bahwa mereka tengah berorganisasi (Morissan, 2009).). Ukuran atau besaran organisasi, dimensi ini biasanya ditunjukkan dengan jumlah karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar sebuah organisasi biasanya bisa dilihat dari jumlah karyawan organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi, bisa juga dilihat dari jumlah karyawan untuk bagian-bagian tertentu, misalnya seberapa banyak karyawan yang bekerja di pabrik (Sobirin, 2009). Organisasi besar yang mapan memiliki banyak jenjang dalam struktur hirarkis (Forehand, 1964).

Menurut Sutrisno (2010), komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu, bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana

proses komunikasi organisasi terjalin bergantung kepada seseorang atau anggotanya memaknai atau menafsirkan mengenai hal yang ada di dalam organisasinya.

Hampir tiga puluh tahun yang lalu, Kogut dan Zander (1992) menyatakan bahwa kemampuan organisasi berasal dari keadaannya sebagai organisasi sosial. Menurut penelitian lain, komunikasi internal yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi (misalnya Borcaa & Baesu, 2014; Verčič, et al., 2012; Welch, 2012). Komunikasi internal adalah ide penting bagi setiap organisasi untuk mempertimbangkan praktik komunikasi saat ini. Hal ini merupakan lebih dari sekadar kata-kata indah untuk mengarahkan komunikasi. Komunikasi internal menurut Brennan dalam Suprpto (2011) adalah pertukaran gagasan di antara para-administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jabatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jabatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi), dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jabatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Argenti (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dengan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam hal pekerjaan. Komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat. Sehubungan dengan perkembangan ini, komunikasi harus berupa proses dua arah yang menghasilkan umpan balik, agar pendapat karyawan dapat didengar dan dilakukan oleh atasannya.

Komunikasi internal memiliki tujuan utama untuk memberi tahu karyawan tentang tujuan dan kebijakan organisasi sambil membantu mereka memahami peran dan tanggung jawab mereka (Borcaa & Baesu, 2014). Dalam suatu organisasi, komunikasi internal yang efektif dan berfungsi telah menunjukkan hubungan yang kuat antara kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan, di antara faktor lain yang mempengaruhi pekerjaan (Borcaa & Baesu, 2014). Menurut Schaufeli et al. (2002), tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan produktivitas, penurunan pergantian karyawan, citra organisasi yang lebih baik, dan keuntungan finansial yang lebih besar.

Karyawan seringkali diperlakukan hanya sebagai penerima komunikasi internal meskipun faktor-faktor penting ini ada. Ini terjadi meskipun mereka dapat berperan sebagai pengirim dan agen aktif dalam praktik komunikasi organisasi (Durmusoglu et al., 2014). Penelitian pada tahun 1996 berpendapat bahwa agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang tepat, karyawan harus diinformasikan tentang masalah organisasi yang paling penting (Tourish & Hargie, 1996). Penelitian ini menekankan betapa pentingnya memberikan instruksi kepada manajer tentang manfaat komunikasi internal untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (Verčič & Vokić, 2017). Faktanya pada penelitian ini menunjukkan bahwa manajer tidak dapat memahami pentingnya komunikasi internal dari perspektif karyawan jika keterlibatan karyawan mereka tidak meningkat (Ruck & Trainor, 2012).

Komunikasi internal memiliki dua fungsi utama, menurut Friedl dan Verčič (2011): mempercepat penyebaran informasi di seluruh perusahaan dan menciptakan rasa kebersamaan dalam organisasi. Untuk mencapai kedua tujuan ini, komunikasi internal memerlukan pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara organisasi, supervisor, dan

karyawan (Karanges et al., 2015). Karanges et al. (2015) menyatakan bahwa komunikasi internal memudahkan interaksi antara organisasi, supervisor, dan karyawan. Namun, para akademisi diminta untuk meninjau kembali metode komunikasi internal dan partisipasi karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam secara teoritis dan praktis.

Menurut Verčič et al. (2012), jumlah literatur tentang komunikasi internal dan keterikatan karyawan masih sangat terbatas. Sangat sedikit perhatian yang diberikan pada preferensi karyawan terhadap cara mereka berkomunikasi dengan organisasi mereka (Ruck & Welch, 2012).

Tsai (2001) menyarankan bahwa di dalam suatu organisasi, proses pembelajaran (learning) dapat meningkatkan transfer pengetahuan antar unit kerja yang berbeda dan juga mengindikasikan bahwa terdapat komunikasi internal yang efektif dengan memasukkan unsur pembelajaran sebagai key function. Strategi komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan dengan cara berusaha berbaur dengan karyawannya, menghasilkan respon dan perubahan yang cukup signifikan, yaitu para karyawan dengan mudah memahami aturan dan perintah yang dimaksudkan oleh manajemen atau pun kepala produksi. Pada prosesnya, karyawan maupun pihak manajemen di Perusahaan secara keseluruhan perlu berkomunikasi antar sesama ataupun dengan atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam melaksanakan tugasnya. Argenti (2013) menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat. Segala proses komunikasi internal tersebut akan membentuk budaya organisasi yang menjadi sebuah hubungan fungsional, yaitu budaya organisasi terbentuk karena adanya komunikasi yang terjalin di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lebih lanjut bagaimana pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi di perusahaan.

Mishra et al. (2014) menyatakan dalam studi kualitatif bahwa manajemen percaya bahwa cara terbaik untuk bertanya kepada karyawan sebuah organisasi tentang bagaimana mereka ingin menerima jenis informasi tertentu adalah dengan meminta mereka untuk melakukannya. Contoh penelitian kuantitatif dan kualitatif yang cukup menarik apada preferensi karyawan adalah terkait jumlah, saluran, dan jenis komunikasi (White, et al., 2010). Namun, karyawan sebagian besar diperlakukan sebagai penerima komunikasi internal, dan organisasi dianggap mengabaikan kemampuan mereka untuk bertindak sebagai pengirim dan agen komunikasi yang aktif (Durmusoglu et al., 2014). Oleh karena itu, untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang komunikasi internal, keterikatan karyawan sangat penting. Ini untuk menemukan dan menjelaskan komunikasi internal dari perspektif karyawan (Karanges dkk., 2015).

Sebagian besar penelitian akademik tentang komunikasi internal berkonsentrasi pada perusahaan besar dan mapan; namun, ada perbedaan yang menarik dalam penelitian yang melihat perusahaan yang baru berkembang. Adapun beberapa contoh penelitian terdahulu adalah sbb (1) Peran Penting Komunikasi Internal Dalam Menciptakan Budaya Organisasi Yang Positif, dari Fitriyah, L.A dkk 2024. Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi internal mempunyai peranan yang cukup besar dalam berjalannya organisasi, hal ini dikarenakan dengan adanya komunikasi khususnya komunikasi internal maka persepsi setiap anggota akan sama dan adanya miskomunikasi antar individu akan

berkurang, karena tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu kunci terciptanya budaya organisasi yang positif adalah komunikasi internal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian Systematic Literature Review (SLR), namun lebih fokus pada Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi. (2). Penelitian menggunakan metode SLR, namun lebih focus pada Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi yang dilakukan oleh Hasibuan, A.R & Farid, A.S. pada. 2024. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi, termasuk transparansi, keterlibatan pegawai, dan peran pemimpin, memiliki dampak yang signifikan pada motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mandailing Natal. Organisasi ini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya dengan memperkuat komunikasi organisasi yang efektif, memberikan pelatihan kepemimpinan yang relevan, dan menciptakan budaya yang mendukung keterlibatan pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan pegawai kantor tersebut. Namun, penelitian dilakukan pada organisasi pemerintah (bukan rintisan). (3) Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Arga Beton Gresik oleh Yunianto, RA pada 2023. Hasil Penelitian menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Arga Beton Indah Kedamean Gresik, Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Arga Beton Indah Kedamean Gresik, Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Arga Beton Indah Kedamean Gresik. Budaya Organisasi, Komunikasi Internal dan Konflik Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Arga Beton Indah Kedamean Gresik. Penelitian dilakukan pada organisasi non pemerintah dan non rintisan, Dimana metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.

Oleh karena itu, penelitian ini akan berkonsentrasi secara khusus pada komunikasi internal dari sudut pandang karyawan dalam organisasi yang sedang berkembang. Sebuah laporan dari Barclays, Cambridge, dan Oxford mengatakan bahwa istilah "scale-up" dimaksudkan untuk mirip dengan istilah "start-up" dan menggambarkan proses memulai organisasi dan kemudian mengembangkannya. Perusahaan rintisan adalah perusahaan yang memiliki bisnis yang layak. Ini membedakannya dari perusahaan rintisan yang masih dalam proses membangun kelayakan (Brahm, dkk., 2016). Penulis percaya bahwa pendapat karyawan di organisasi rintisan dan organisasi berskala besar tidak sama. Untuk mendukung penelitian ini, seseorang harus menanyakan apa yang dianggap komunikasi internal oleh karyawan suatu organisasi. Manajer harus mengakui bahwa menciptakan tenaga kerja yang terlibat secara perilaku adalah hal yang berbeda daripada mengubah harga dan produk (Macey dan Schneider, 2008). Mengubah perspektif masalah dan memberi karyawan kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka dapat meningkatkan komunikasi internal.

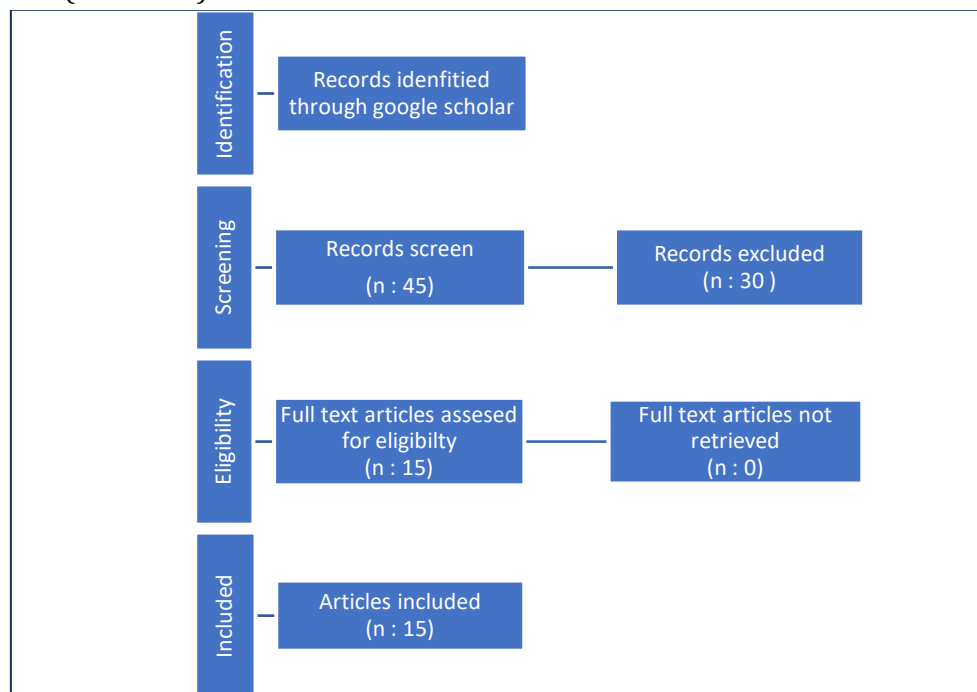
Berdasarkan hal itu, maka permasalahannya adalah bagaimana mengetahui pemahaman komunikasi internal dari perspektif karyawan pada organisasi yang sedang berkembang. Untuk menguraikan Analisa tentang perspektif karyawan dalam misi ini, penelitian ini akan melakukan studi literatur pada organisasi yang berada di fase pertumbuhan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan sistematis dalam mengumpulkan informasi dari referensi yang kredibel. Sebuah tinjauan pustaka sistematis (SLR) dimulai dengan konsep kata kunci yang relevan yang digunakan untuk mencari literatur dari dataset dan kemudian memberikan gambaran umum tentang literatur tersebut. Tujuan dari tinjauan pustaka adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang ada serta batasan pengetahuan. Selanjutnya, tinjauan pustaka merangkum dan mengkategorikan penelitian yang tersedia berdasarkan tema-tema penting dan memberikan rekomendasi untuk penelitian masa depan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan strategi penelusuran pada database Google Scholar, terdapat 45 hasil penelusuran. Kemudian dari 45 artikel jurnal tersebut diseleksi kembali dengan seleksi judul dan kesesuaian dengan cakupan bahasan yaitu didapatkan 15 artikel. Setelah dilakukan tahap seleksi bentuk, maka didapatkan 15 artikel jurnal. Sehingga, total artikel jurnal yang diulas dalam penelitian ini berjumlah 15 artikel. Berikut gambar alur tinjauan literatur sistematis (Gambar 2).



Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Gambar 2 Alur Tinjauan Literatur Sistematis (SLR)

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai proses yang dilakukan dalam penilaian kualitas hasil penelusuran berdasarkan kriteria, menunjukan nilai terendah yaitu nilai 1 (1 artikel), nilai 1.5 (2 artikel), nilai 2 (2 artikel), 3 (10 artikel). Berikutnya, peneliti akan mengulas jawaban dari pertanyaan penelitian berdasarkan hasil ulasan peneliti pada artikel

jurnal terseleksi yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun rincian dari artikel jurnal terseleksi dalam Tabel 4.

**Tabel 4. Daftar artikel terseleksi dan nilai**

No	Sumber	Judul Penelitian	Penulis	Pendekatan	Hasil	Nilai
A1	Google Scholar	Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi	Agustini, N.A. & Purnaningsih, N (2018)	Pendekatan kuantitatif yang didukung oleh data kualitatif.	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang diberikan oleh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi, yaitu salah satu aspeknya adalah kekuatan leadership yang menjadi contoh baik bagi para karyawannya. Peran pimpinan yang kuat untuk memberikan arahan dan memulai dengan proses komunikasi yang baik, akan mendapatkan respon positif dari para karyawannya dalam bekerja dan menghasilkan hasil kerja yang maksimal.	3
A2	Google Scholar	Analisa Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BTPN TBK KCP Pasar Baru	Mustika, (2013)	Pendekatan Kuantitatif dengan Survei	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan Regresi untuk menjelaskan variabel dependen adalah 25,7 persen dan Pvalue (0,05) menunjukkan bahwa itu bukan hubungan yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian harus mengeksplorasi lebih banyak variabel yang dapat menjelaskan kepuasan kerja employee di PT. BTPN, Tbk	2

		Merangin				
<b>A 3</b>	Google Scholar	Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan	Munthe & Tiorida, (2017)	Jenis penelitian deskriptif kuantitatif.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja, manajemen harus lebih banyak menyediakan waktu khusus bagi para pegawainya agar mereka bisa mengeluarkan pendapatnya dalam suatu forum formal maupun non-formal sehingga terjalin keakraban diantara para pegawai dan manajemen.	2
<b>A 4</b>	Google Scholar	Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek	Wicaksono & Soesatyo. (2015)	Metode deskriptif - kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan nilai korelasi antar dua variabel sebesar 0,690. Dari nilai besaran korelasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa korelasi antara komunikasi internal (X) dengan efektivitas kerja (Y) berada dalam kategori "kuat".	3

<b>A 5</b>	Google Scholar	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan	Mubaraq, dkk (2024)	Metode studi literatur kualitatif	Hasil studi literatur menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang transparan, terbuka, dan dua arah dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan rasa keterlibatan, kepercayaan, dan pengakuan di kalangan karyawan.	3
<b>A 6</b>	Google Scholar	Hubungan Komunikasi Internal dengan Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Tasma Puja	Roni, S (2013)	Metode Kuantitatif Korelasional	Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa adanya hubungan antara komunikasi internal dengan peningkatan kinerja karyawan di PT. Tasma Puja Kebun Sei. Kuamang Kampar sebesar 0,789 berada pada interval 0,70 - 0,90 yang menunjukkan hubungan yang kuat atau tinggi.	3
<b>A 7</b>	Google Scholar	Efektivitas Komunikasi Internal Dan Keterikatan Kerja: Sebuah Kajian Pada Lingkungan Organisasi Modern	Sitorus, F.H.D. (2024)	Metode kuantitatif dengan teknik accidental sampling	Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan kerja	3

<b>A 8</b>	Google Scholar	Peran Komunikasi Internal dalam Corporate Communication Untuk Meningkatkan Employee Engagement	Rahmanda, E., dkk. (2025)	Metode pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam mengelolakomunikasi antar generasi dalam tenaga kerja. Perbedaan preferensi komunikasi, nilai-nilai antar generasi, serta hambatan teknologi menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi internal.	1.5
<b>A 9</b>	Google Scholar	Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Persepsi Mahasiswa Tentang Efektivitas Kinerja Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara	Ryanzinarwaha, H; dkk (2024)	Pendekatan kuantitatif Deskriptif (Survei)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata persepsi mahasiswa terhadap efektivitas kinerja HMJ termasuk dalam kategori sangat baik, dengan persentase 86% untuk kepuasan terhadap program kerja dan keterlibatan mahasiswa, 79% untuk efektivitas komunikasi, serta 75% untuk manfaat kegiatan bagi pengembangan diri.	1
<b>A 10</b>	Google Scholar	Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Pimpinan	Kusuma, S. (2017)	Metode kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasi	Iklim komunikasi yang tercipta di PT PLN (Persero) APJ Surakarta mampu mendukung motivasi kerja pimpinan sehingga dapat mewujudkan misi perusahaan, hal tersebut	3

		Dalam Mewujudkan Misi Perusahaan		lkan informasi deskriptif	antara lain karena adanya faktor kepercayaan, dukungan, keterusterangan, keterbukaan, kejujuran, diantara para pimpinan level atas, menengah dan bawah itu sendiri.	
<b>A 1 1</b>	Google Scholar	Analisa Komunikasi Internal Karyawan di Rumah Sakit Keluarga Kita Kabupaten Tangerang	Ardyanto, F., Yuliyana, N. (2023)	Pendekatan kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Gambaran komunikasi internal, kendala, dan solusi peningkatan komunikasi. Terdapat kecenderungan miss komunikasi yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, karena perbedaan persepsi, perubahan alur pekerjaan, dan ketidakmampuan dalam menyampaikan informasi secara tepat	3
<b>A 1 2</b>	Google Scholar	Peran Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja di PT Jaya Kencana Farma	Deviani, E. dkk (2024)	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dalam perusahaan PT Jaya Kencana Farma memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi dimensi komunikasi, internal baik secara vertikal maupun horizontal pada PT Jaya Kencana Farma ini saling berkesinambungan untuk melakukan proses kerja yang struktural, hubungan komunikasi personal dan kelompok juga dilakukan	3

					dengan maksimal untuk meningkatkan kinerja. Namun, terdapat hambatan utama dalam komunikasi internal berupa miskomunikasi yang terjadi akibat kurangnya jelasnya arah komunikasi dan interpretasi pesan. Berbagai Upaya telah perusahaan lakukan untuk memperbaiki kualitas komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja karyawan.	
<b>A13</b>	Google Scholar	Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Nugroho, W.D. & Ruswidiono, W. (2021)	Teknik Sampling Jenuh	Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi internal, dukungan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	3
<b>A14</b>	Google Scholar	Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Loyalitas Karyawan di Sofitel Bali Nusa Dua Beach Resort	Cahyadi, N. (2017)	Metode Kuantitatif Korelasional	Hasil akhir penelitian secara keseluruhan adalah nilai hubungan dari iklim komunikasi organisasi dengan loyalitas karyawan sebesar 0,445 dimana angka tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang cukup kuat positif antara iklim komunikasi organisasi dengan loyalitas karyawan di Sofitel Bali Nusa Dua Beach Resort. Jadi, semakin positif	3

					iklim komunikasi organisasinya, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan dalam sebuah perusahaan. Selain itu, tingkatan tertinggi iklim komunikasi organisasi dan loyalitas karyawan masing- masing adalah Kepercayaan, Percaya Diri, dan Dapat Dipercaya, dan Peran Serta Karyawan dalam Setiap Aktivitas Organisasi	
<b>A15</b>	Google Scholar	Analysis of Internal Communication Management (Studi Kasus di Yayasan Kesehatan Telkom)	Rapida, I. (2019)	Deskriptif Kualitatif	Hasil analisis manajemen komunikasi internal di Yakes Telkom adalah (1) Yakes sudah menerapkan unsur-unsur manajemen dalam pengelolaan sistem komunikasi melalui: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian atau evaluasi. Proses komunikasi internal ditujukan untuk meminimalisir terjadinya salah persepsi dan menjalin hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan dan manajemen dengan karyawan. (2) Peran SDM harus dimaksimalkan terkait komunikasi internal guna pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan serta	1.5

					sebaiknya ada bagian humas dalam struktur organisasi guna pencapaian tujuan melalui strategi komunikasi baik internal maupun eksternal; (3) Terciptanya komunikasi internal yang harmonis dilakukan baik melalui coffee morning, wisata secara berkala, kerja bakti, makan siang bersama, atau sekedar ngobrol disela-sela jam istirahat. (4) Penerapan komunikasi dengan publik internal yayasan dilakukan baik secara lisan, tulisan maupun bahasa nonverbal.	
--	--	--	--	--	---	--

Setelah melalui tahapan seleksi, maka artikel jurnal ilmiah diseleksi dan yang digunakan dalam studi literature perspektif komunikasi internal organisasi berkembang adalah 15 artikel jurnal ilmiah. Artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan tahun 2013 - 2015 (> 10 tahun terakhir), terdapat 2 artikel yaitu, A2 dan A6, dan dan artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan tahun 2015 – 2025 (< 10 tahun terakhir) sebanyak 13 artikel (A1, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10, A14 A11, A12, A13 dan A15). Perspektif komunikasi internal organisasi berkembang yang menyebabkan keterikatan karyawan (seperti kepuasan karyawan, peningkatan kinerja, dan keterikatan karyawan lainnya) ada 10 artikel (A1, A4, A5, A6, A7, A10, A11, A12, A13, dan A14). Sementara itu, terdapat 4 artikel (A2, A3, A8 dan A15) walaupun belum menggambarkan dengan jelas persepektif karyawan terhadap komunikasi internal organisasi. Selain itu, 1 artikel yaitu A9, tidak membahas secara langsung bagaimana persepektif karyawan terhadap komunikasi internal, hasil menjelaskan tentang perspektif terhadap sesama anggota organisasi.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa berdasarkan tinjauan literatur sistematis didapatkan bahwa perspektif terhadap komunikasi internal terutama karyawan pada organisasi berkembang dapat dihubungkan dengan kepuasan karyawan, peningkatan kinerja, dan keterikatan karyawan lainnya.

Oleh karena belum ditemukannya penelitian yang secara langsung membahas strategi komunikasi terkait judul, maka saran yang dapat diberikan untuk penelitian

selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif lainnya (seperti studi kasus) terutama pada organisasi berkembang lainnya/perusahaan rintisan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adrian, C., Abdullah, R., Atan, R., & Jusoh, Y. Y. (2016). Towards developing strategic assessment model for big data implementation: A systematic literature review. *International Journal of Advances in Soft Computing and Its Applications*, 8(3), 173–192
- Adzani, D.M., Irawati, I. (2022). Ketidakpercayaan Masyarakat Terhadap Informasi Covid-19 di Indonesia : Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Kurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi*. Vol 7, No. 4, Oktober 2022, hl 659-672.
- Agustini, N.A., Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*. Jurnal Komunikasi Pembangunan, VI. 16, No.1. <https://doi.org/10.46937/16201825198>
- Ardyanto, F., Yuliyana, N. (2023). Analisis Komunikasi Internal Karyawan di Rumah Sakit Keluarga Kita Kabupaten Tangerang. *Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, Vol 2, No. 4. 2023. Pp 31-40.
- Argenti PA. (2013). *Corporate Communication*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Aguerrebere, P. M. (2015). Management of the Internal Communication in Hospitals: Conceptual Framework and Implementation Model. *Journal International University of Catalonia Spain*, 54-65.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E., (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223.
- Borca, C. & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 124, pp. 496-503.
- Brahm, F. et al., (2016). *Scale-up UK: Growing Businesses, Growing our Economy*, s.l.: Barclays.
- Cahyadi, N.K. (2017). Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Loyalitas Karyawan di Sofitel Bali Nusa Dua Beach Resort. *Jurnal E-Komunikasi* Vol 5. No. 1 Tahun 2017.
- Cahyono, B., & Suharto. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI Yogyakarta* Vol. 1.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, Dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 5.
- Deviani, E. dkk. (2024). Peran Komunikasi Internal Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja di PT Jaya Kencanamas Farma. <https://doi.org/10.47233/jrebs.v4i4.1928>
- Didier, N. (2011). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja dalam Sebuah Organisasi: Studi Kasus PT. XYZ. *Jurnal Humaniora* Vol. 2 No. 1.
- Durmusoglu, S. et al., (2014). The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), pp. 19-37.

- Fabricus, M. (2020). Internal Communication from the Employee Perspective – A Case Study for a Scale-Up Organization. Hanken School of Economics. 2020.
- Febrian, R. Dkk. (2016). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Horisan Ultima Bandung bagian Room Division). ISSN. 2160-Article Text-4018-1-10-20171120.
- Fitriyah, L.A., dkk. (2024). Peran Penting Komunikasi Internal Dalam Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif. Jurnal Multiilmiah Disiplin. <https://doi.org/10.62017/merdeka>.
- Friedl, J. & Verčič, A. T., (2011). Media preferences of digital natives' internal.
- Forehand, G.A., and Gilmer, V., H. (1964) Environmental variations in studies of organisational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Handayani, P. W. (2017). Systematic Review dengan PRISMA ( Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses ). Workshop Riset Sistem Informasi Fakultas Ilmu
- Handoko, T Hani (2015). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:BPFE Hasanah, U., Handoyo, A. H., Ruliana, P., & Irwansyah, I. (2018). Efektivitas E-Mail Sebagai Media Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan. *Inter Komunika*, 3(2), 153-167. <https://dx.doi.org/10.33376/ik.v3i2.233>.
- Harsono, A.Y, Supratomo, F.M. (2015). Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi antara Atasan-Bawahan dalam Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu. [Internet]. [Diunduh tanggal 21 Oktober 2017]. Dapat diunduh di: <http://journal.unhas.ac.id/index.php/kareba/article/view/630/450>.
- Hasibuan, A.R, Farid, A.S. (2024). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Publish Volume 3, No. 1, Mei 2024*, hlm 1-129.
- Karanges, E, et al. (2015). The Influence of Internal communication on employee engagement : A pilot study. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Klassen, T.P., Jadad, A.R., & Moher, D. (1998). Guides For Reading and Interpreting Systematic Reviews: I. Getting Started. *Arch Pediatr Adolesc Med.*, 152(7), 700 – 704.
- Kogut, B. & Zander, U., (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), pp. 383-397.
- Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Kusuma, S. (2017). Iklim Komunikasi Organisasi dan Moitvasi Kerja Pimpinan Dalam Mewujudkan Misi Perusahaan. *Jurnal PERSPEKTIF Komunikasi UMJ Vol. 1 No. 1 Januari - Juni 2017*.
- Li, T., Higgins, J. P., & Deeks, J. J. (2023). Chapter 5: Collecting data. *Training.Cochrane.Org*. <https://training.cochrane.org/handbook/current/chapter-05>
- Macey, W. H. & Schneider, B., (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), pp. 3-30.

- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A., (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications.. *International Journal of Business Communication*, 51(2), pp. 183-202.
- Morissan. (2009). *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia.
- Mubaraq, B.S., dkk. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan. *Triwikrama: Jurnal Sosial*, Volume 5. No. 10 2024
- Munthe, K. & Tiorida, E. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*.  
<https://media.neliti.com/media/publications/281695-pengaruh-komunikasi-internal-terhadap-ki-3b087dc5.pdf>
- Mustika. (2013). Analisa Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Keorganisasian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BTPN TBK KCP Pasar Baru Merangin. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 1 No.3 Juli-September 2013.
- Nugroho, A. B., Ravenska, N., & Zulvia, P. (2021). Lifestyle Patterns During the Covid-19 Pandemic. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 78–82. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.2106.29.015>.
- Nugroho, W. D., Ruswidiono, W. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Review in the Social Sciences: Apractical Guide*. Blackwell Publishing.
- Purbaningrum, D. (2019). *Komunikasi Organisasi (Edisi 3)*. Universitas Terbuka. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/skom4329-komunikasi-organisasi-edisi-3/#tab-id-3>
- Putranto DI. (2012). Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kimia Farma Plant Semarang. [Internet]. [Diunduh tanggal 4 Oktober 2017]. Dapat diunduh di: <http://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/1623/1617>
- Rahmanda, E., dkk. (2025). Peran Komunikasi Internal dalam Corporate Communication untuk Meningkatkan Employee Engagement. *Konsensus : Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, Vol 2 No.1. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Rapida, I. (2021). Analysis of Internal Communication Management (Studi Kasus di Yayasan Kesehatan Telkom). *Jurnal MAPS (Manajemen Perbankan Syariah)*. [https://www.researchgate.net/publication/335098871\\_ANALISIS\\_MANAJEMEN\\_KOMUNIKASI\\_INTERNAL\\_Studi\\_Desriptif\\_Kualitatif\\_pada\\_Yakes\\_Telkom](https://www.researchgate.net/publication/335098871_ANALISIS_MANAJEMEN_KOMUNIKASI_INTERNAL_Studi_Desriptif_Kualitatif_pada_Yakes_Telkom)
- Riniwati, H. (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang: UB Press.
- Rivai, Veithzal (2003), *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta.
- Roni, S. (2013). Hubungan Komunikasi Internal dengan Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Tasma Puja. *Fakultas Dakwah dan Ilmu Komuniiasi Universitas Islam Negeri*

- Sultan Syarif Kasim. [https://repository.uin-suska.ac.id/7856/1/2013\\_2013150KOM.pdf](https://repository.uin-suska.ac.id/7856/1/2013_2013150KOM.pdf)
- Ruck, KS. (2016). Informed employee voice: the synthesis of internal corporate communication and employee voice and the associations with organizational engagement. University of Central Lancashire (Uclan).
- Ruck, K. & Trainor, S., (2012). Developing internal communication practice that supports employee engagement. [Online]
- Ruck, K. & Welch, M., (2012). Valuing internal communication; management and employee. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 294-302.  
<https://www.scribd.com/document/55659706/Valuing-Internal-Communication-Management-and-Employee-Perspectives>
- Ryazinharwa, H., dkk. (2024). Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Persepsi Tentang Efektivitas Kinerja Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. *Jurnal Bisnis dan Komunikasi Digital : Volume 1, Number 4, 2024, Page 1-8.*
- Sari, M.Y., Yazid, T.P., & Rummyeni. (2024). Pola Komunikasi Organisasi dalam Bisnis Warehouses and Distribution Perusahaan Multinasional PT. Maersk Indonesia. *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi (JUTIN)*.  
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jutin/index>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B., (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Sitorus, F.H.D. (2024). Efektivitas Komunikasi Internal Dan Keterikatan Kerja: Sebuah Kajian Pada Lingkungan Organisasi Modern. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*. <https://jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/article/view/298/pdf>
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto T. ( 2011). *Pengantar Ilmu Komunisasi dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Sutrisno E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suyadi, S., Priono, J., Firdaus, A., & Prasetyo, L. (2023). ekonomi syariah Peran Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Budaya Kerja Yang Positif di BMT Ngabar Ponorogo. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(04), 445-450.  
<https://doi.org/10.34308/eqien.v12i04.1504>.
- Tanjung, N.A. (2010). Efektivitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan RS Ibu dan Anak Andini Pekanbaru. [https://repository.uin-suska.ac.id/11048/1/2010\\_2010123KOM.pdf](https://repository.uin-suska.ac.id/11048/1/2010_2010123KOM.pdf)

- Tourish, D. & Hargie, C., (1996). Internal communication: key steps in evaluating and improving performance. *Corporate Communications: an international journal* , 1(3), pp. 11-16.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, Biarcliff Manor, Vol. 44, Issue 5, p. 996-1004.
- [UU] Undang-undang Nomor 13 tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan.
- Verčič, A. T., Verčič, D. & Sriramesh, K., (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 223-230. <https://www.scribd.com/document/225614131/1-s2-0-S0363811111002141-main>
- Verčič, A. T. & Vokić, N. P., (2017). Engaging employees through internal communication. Elsevier <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848>
- Welch, M., (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, Volume 38, pp. 246-254. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002128>
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G., (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence.. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), pp. 65-84.
- Wicaksono, A.K. & Soesatyo, Y. (2015). Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jpap/article/view/10957>
- Yunianto, R.A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Arga Beton Gresi. *Jurnal Manajerial Bisnis* Vol. 6 No. 3 April - Juli 2023 ISSN 2597-503X.