



Literatur Review: Pengaruh Komunikasi Internal dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Mela Anjani¹, Ardhelia Rayshinta R², Felisia Pricela³, Stefani Agatha⁴, Tetra Hidayati⁵

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

melaanjani.official@gmail.com¹ ardheliarayshinta@gmail.com² felisiapri@gmail.com³

agalstefani@gmail.com⁴ tetra.hidayati@febunmul.ac.id⁵

Article Info

Article history:

Received September 28, 2025

Revised October 16, 2025

Accepted October 25, 2025

Keywords:

*Internal Communication,
Leadership, Employee
Performance, Organization*

ABSTRACT

Employee performance is a key indicator of organizational success, requiring supportive factors that can optimize work outcomes. This study aims to analyze the influence of internal communication and leadership on employee performance through a literature review approach based on ten relevant scientific articles. The findings indicate that internal communication significantly enhances performance by providing clear information flow, effective coordination, and constructive feedback mechanisms that foster employee engagement. In addition, leadership demonstrates a strong impact by motivating, directing, and shaping professional work behaviors, which contributes to improved productivity. Simultaneously, both variables exert a greater influence on employee performance compared to when examined individually, as their integration creates a conducive, coordinated, and adaptive work environment. Therefore, it can be concluded that effective internal communication and competent leadership are strategic elements that organizations must strengthen to achieve optimal and sustainable employee performance.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received September 28, 2025

Revised October 16, 2025

Accepted October 25, 2025

Keywords:

*Komunikasi Internal,
Kepemimpinan, Kinerja
Karyawan, Organisasi*

ABSTRACT

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, sehingga diperlukan faktor-faktor pendukung yang mampu mengoptimalkan hasil kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan studi pustaka terhadap sepuluh artikel ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas kerja melalui penyampaian informasi yang jelas, koordinasi yang efektif, serta ruang umpan balik yang mendorong keterlibatan karyawan. Selain itu, kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang kuat dalam memotivasi, mengarahkan, serta membentuk perilaku kerja yang profesional sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Secara simultan, kedua variabel tersebut menunjukkan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan ketika dianalisis secara parsial, karena kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terkoordinasi, dan adaptif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal yang efektif dan kepemimpinan yang kompeten merupakan elemen



strategis yang perlu diperkuat oleh organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Mela Anjani

Universitas Mulawarman

Email: melaanjani.official@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan komponen krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, sebab kualitas hasil kerja individu secara langsung memengaruhi efektivitas operasional, tingkat produktivitas, serta daya saing perusahaan. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan strategisnya. Salah satu faktor penting yang berperan dalam peningkatan kinerja tersebut adalah efektivitas komunikasi internal. Komunikasi internal berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, kebijakan, instruksi kerja, dan umpan balik yang membangun kesamaan persepsi di antara anggota organisasi. Waru et al. (2024) mengemukakan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan ketepatan pelaksanaan tugas, efektivitas koordinasi, serta akurasi penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, alur komunikasi yang terstruktur dan jelas dapat mengurangi potensi kesalahan kerja serta membantu karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Selain komunikasi internal, kepemimpinan juga menjadi faktor determinan dalam memengaruhi kinerja individu di lingkungan organisasi. Pemimpin memiliki peran strategis dalam memberikan arah, motivasi, pengawasan, serta pembinaan terhadap bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Palupi dan Ratmono (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tegas dan komunikatif berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja, kedisiplinan prosedural, serta kualitas pelayanan pada sektor Aviation Security. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Sodikin dan Muhardi (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan profesionalisme tenaga medis, serta berperan dalam memperkuat moral, komitmen, dan produktivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan komunikatif memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kualitas perilaku kerja karyawan.

Sinergi antara komunikasi internal dan kepemimpinan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, mengingat keduanya saling melengkapi dalam mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi. Saifullah et al. (2024) menemukan bahwa kombinasi antara kepemimpinan dan motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor logistik, yang menunjukkan bahwa integrasi kedua faktor tersebut dapat meningkatkan efektivitas kerja dan keberhasilan pencapaian target organisasi. Selaras dengan hal tersebut, Sodikin dan Muhardi (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan dan



komunikasi internal secara simultan berkontribusi positif terhadap kinerja tenaga medis di rumah sakit, khususnya dalam mengurangi kesalahan operasional serta meningkatkan kualitas pelayanan. Di sisi lain, Khovivah et al. (2025) menekankan pentingnya strategi komunikasi adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi modern, terutama untuk mengatasi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, perbedaan budaya, serta keterbatasan teknologi.

Berdasarkan temuan empiris dan dukungan literatur tersebut, kajian mengenai pengaruh komunikasi internal dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masih sangat relevan untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga dapat dijadikan dasar bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan yang berorientasi pada penguatan sistem komunikasi serta peningkatan kapasitas kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (library research) sebagai pendekatan utama. Metode ini dipilih karena penelitian ini bersifat teoritis dan mengumpulkan, mengkaji, serta mensintesis temuan-temuan dari berbagai sumber akademik yang relevan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi literatur dengan kata kunci utama seperti "komunikasi internal," "kepemimpinan," dan "kinerja karyawan" dari berbagai jurnal nasional dan internasional yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir (2021-2025).

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif, yaitu dengan merangkum, mengelompokkan, dan menafsirkan temuan dari berbagai studi empiris untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan serta mekanisme interaksi di antara keduanya. Penelitian ini menekankan pada pemahaman teori-teori dasar dan model konseptual yang relevan, termasuk teori kepemimpinan transformatif dan kerangka komunikasi internal yang mendukung kinerja karyawan.

HASIL

Tabel Sintesis: Penulis dan Tahun, Fokus Penelitian, serta Temuan Utama

No	Penulis dan Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1	Firmansyah & Winarto (2024)	Gaya Kepemimpinan, Kinerja dengan Komunikasi sebagai Mediator	Komunikasi berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja.
2	Palupi & Ratmono (2021)	Kepemimpinan, Disiplin, Komunikasi, Kinerja	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Pello et al. (2025)	Komunikasi Internal Keterlibatan dan Kinerja	Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan.



4	Haryanto et al. (2024)	Gaya Kepemimpinan & Komunikasi, Engagement	Kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
5	Waru et al. (2024)	Komunikasi Internal, Kinerja Pegawai	Komunikasi internal berpengaruh 79,1% terhadap kinerja pegawai.
6	Khovivah et al. (2025)	Komunikasi Efektif dalam Perubahan Organisasi	Model komunikasi transformatif, dialogis, persuasif, dan adaptif efektif mengelola perubahan.
7	Sodikin & Muhandi (2023)	Gaya Kepemimpinan & Komunikasi, Kinerja Dokter	Kepemimpinan 46,9%, komunikasi 36,7%, kombinasi 83,6% terhadap kinerja.
8	Jeslyn et al. (2025)	Kepemimpinan, Perubahan via Komunikasi & Motivasi	Komunikasi dan motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap perubahan organisasi.
9	Helmi et al. (2023)	Komunikasi Efektif dalam Perubahan Organisasi	Model komunikasi transformatif, dialogis, persuasif, dan adaptif berhasil mengelola perubahan.
10	Saifullah et al. (2024)	Kepemimpinan & Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan 40,8%, motivasi 42%, kombinasi 64,2% terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi internal merupakan komponen fundamental dalam mekanisme operasional organisasi, sebab berfungsi sebagai sarana diseminasi instruksi kerja, kebijakan, serta informasi strategis kepada seluruh personel. Apabila komunikasi internal dilaksanakan secara sistematis, karyawan mampu memahami tugas serta tanggung jawab dengan kejelasan, sehingga tingkat kesalahan operasional dapat diminimalkan. Waru et al. (2024) menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif meningkatkan presisi eksekusi tugas, pengelolaan informasi, serta kapasitas karyawan dalam mencapai target performa. Kejelasan informasi tersebut krusial karena mengurangi ambiguitas peran, yang selama ini menjadi salah satu determinan penurunan produktivitas di lingkungan profesional.

Selain berperan sebagai kanal informasi, komunikasi internal juga memiliki dimensi sosial-psikologis yang memengaruhi partisipasi karyawan. Saluran komunikasi yang terbuka memfasilitasi karyawan untuk mengkomunikasikan saran, keluhan kerja, dan kebutuhan teknis, yang kemudian dapat dijadikan dasar untuk perbaikan manajerial. Manuhara (2025)



menyatakan bahwa komunikasi internal yang optimal meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan, karena mereka merasa didengarkan dan dihargai oleh organisasi. Hal ini mendorong peningkatan motivasi intrinsik yang secara langsung berdampak pada kualitas performa individu.

Komunikasi internal yang efektif juga berkontribusi dalam pembentukan budaya organisasi yang positif. Koordinasi antarunit yang berjalan lancar menciptakan aliran kerja yang harmonis dan terintegrasi, sehingga proses produksi dan pelayanan dapat dilaksanakan secara efisien. Lebih lanjut, komunikasi menyediakan ruang untuk penyampaian umpan balik, sehingga kesalahan dapat dikoreksi dengan cepat. Efektivitas koordinasi ini berkorelasi erat dengan peningkatan kecepatan kerja serta akurasi hasil yang dicapai karyawan, sebagaimana ditemukan oleh Waru et al. (2024) yang mengidentifikasi hubungan signifikan antara komunikasi dan performa operasional.

Lebih jauh, komunikasi internal mendukung proses adaptasi terhadap transformasi. Dalam era digital, tantangan organisasi semakin kompleks, sehingga karyawan memerlukan informasi yang tepat waktu dan relevan untuk menyesuaikan diri dengan prosedur baru. Komunikasi internal memungkinkan proses sosialisasi perubahan berlangsung lebih mulus, sekaligus mengurangi resistensi dari anggota organisasi. Dengan demikian, secara teoritis dan empiris, hipotesis yang mengemukakan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima dan didukung oleh literatur terkini.

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membimbing konduite, menetapkan prioritas operasional, serta membentuk budaya disiplin di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang mampu mendiseminasikan visi dengan kejelasan dapat memfasilitasi karyawan dalam memahami orientasi strategis entitas perusahaan. Palupi dan Ratmono (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tegas dan komunikatif meningkatkan disiplin kerja, ketertiban operasional, serta akurasi prosedural, khususnya di sektor yang menuntut ketelitian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa arahan pemimpin memiliki implikasi langsung terhadap performansi karyawan.

Lebih lanjut, kepemimpinan juga memengaruhi motivasi karyawan melalui pemberian insentif, pengakuan, serta dukungan emosional. Pemimpin yang menunjukkan empati mampu menciptakan rasa keamanan psikologis yang mendorong subordinat untuk beroperasi secara optimal. Sodikin dan Muhandi (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan moral kerja dan komitmen profesional di sektor pelayanan kesehatan, sehingga performansi meningkat secara signifikan. Dukungan motivasional ini penting karena performansi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, melainkan juga oleh dimensi emosional dan persepsi individu terhadap pekerjaan.

Selain fungsi motivasional, pemimpin yang efektif mampu mengelola transformasi organisasi melalui komunikasi visioner. Dalam proses perubahan, pemimpin bertugas mengurangi resistensi dan memberikan pemahaman mengenai urgensi transformasi. Jeslyn et al. (2025) menemukan bahwa pemimpin yang komunikatif meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses perubahan, sehingga konduite kerja menjadi lebih adaptif dan produktif. Hal ini



membuktikan bahwa kepemimpinan tidak sekadar membimbing, melainkan juga membentuk kesiapan mental tenaga kerja.

Terakhir, kepemimpinan yang efektif dapat membangun budaya tim yang kolaboratif, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien. Pemimpin yang mampu mengatasi konflik internal mencegah terganggunya produktivitas tim. Kesesuaian arahan dari pemimpin dengan kebutuhan operasional juga menurunkan tingkat kesalahan kerja, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat integritas eksekusi tugas. Oleh karena itu, hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap performansi karyawan dapat dinyatakan terbukti berdasarkan landasan konseptual dan bukti empiris.

Komunikasi Internal dan Kepemimpinan secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Ketika diuji secara simultan, komunikasi internal dan kepemimpinan mendemonstrasikan pengaruh yang lebih signifikan terhadap performansi karyawan dibandingkan dengan dampak masing-masing secara individual. Hal ini disebabkan oleh karena komunikasi internal menyediakan aliran informasi yang transparan, sedangkan kepemimpinan memastikan implementasi informasi tersebut melalui motivasi, pengawasan, dan pembinaan. Saifullah et al. (2024) menunjukkan bahwa sinergi antara kepemimpinan dan motivasi kerja meningkatkan performa karyawan di sektor jasa logistik, khususnya dalam pencapaian target operasional.

Secara konseptual, komunikasi internal mendukung mekanisme kepemimpinan dengan menyediakan medium untuk diseminasi orientasi strategis, nilai-nilai organisasi, serta umpan balik evaluatif. Pemimpin yang memanfaatkan komunikasi internal secara efektif mampu menciptakan koordinasi antarunit yang lebih optimal, sehingga mengurangi kesalahan operasional. Sodikin dan Muhandi (2023) menegaskan bahwa dalam konteks pelayanan kesehatan, integrasi antara instruksi pemimpin dan aliran informasi internal mampu meningkatkan produktivitas tenaga medis serta menurunkan kesalahan prosedural.

Dari perspektif budaya organisasi, kedua variabel ini saling melengkapi dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi internal menciptakan keterbukaan, sementara kepemimpinan membentuk kedisiplinan dan kepatuhan terhadap standar operasional. Khovivah et al. (2025) menambahkan bahwa komunikasi strategis memfasilitasi pemimpin dalam menghadapi hambatan seperti perbedaan budaya, resistensi transformasi, dan keterbatasan teknologi. Dengan demikian, kombinasi keduanya menghasilkan stabilitas operasional dan ketahanan organisasi terhadap dinamika eksternal.

Lebih lanjut, sinergi kedua variabel ini memiliki implikasi pada dimensi psikologis karyawan, seperti peningkatan loyalitas, partisipasi, dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Ketika pemimpin menyampaikan apresiasi melalui kanal komunikasi internal, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal dan kepemimpinan secara simultan tidak hanya memengaruhi hasil kerja, melainkan juga proses kognitif yang mendasari konduite kerja.



Implikasi Praktis

Hasil analisis ini mendemonstrasikan bahwa organisasi perlu memperkokoh komunikasi internal melalui alur informasi sistematis, platform digital, dan umpan balik konstruktif untuk kejelasan tugas. Selain itu, mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan manajerial, coaching, dan pendekatan partisipatif untuk motivasi serta dukungan emosional. Integrasi keduanya membentuk lingkungan kerja kondusif, meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan demikian, sinergi ini berpotensi tingkatkan produktivitas, kualitas performansi, dan loyalitas, mendukung tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki peranan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Aliran informasi yang disampaikan secara jelas, terbuka, dan terorganisir dapat membantu karyawan memahami tugas dengan lebih baik, menekan kemungkinan terjadinya kesalahan kerja, serta memperkuat koordinasi antar unit. Komunikasi internal yang berkualitas juga mampu menumbuhkan rasa keterlibatan dan penghargaan pada diri karyawan, sehingga berimplikasi pada peningkatan motivasi serta produktivitas kerja.

Di sisi lain, kepemimpinan juga terbukti menjadi faktor krusial dalam mendorong kinerja melalui pemberian arahan, motivasi, bimbingan, dan pengawasan yang tepat. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan baik, menciptakan suasana kerja yang positif, serta membangun interaksi interpersonal yang sehat cenderung mampu meningkatkan moral, disiplin, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab. Rasa aman secara psikologis yang ditumbuhkan melalui kepemimpinan efektif turut memberi dampak positif terhadap kinerja individu.

Apabila dilihat secara bersamaan, komunikasi internal dan kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan ketika keduanya dianalisis secara terpisah. Keterpaduan kedua aspek ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, adaptif, dan terkoordinasi, di mana informasi dapat diterima secara optimal dan diikuti dengan dukungan serta arahan yang tepat dari pemimpin. Kombinasi tersebut terbukti mampu meningkatkan tingkat produktivitas, mutu hasil kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa efektivitas komunikasi internal dan kompetensi kepemimpinan merupakan dua aspek strategis yang saling melengkapi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu mengelola kedua variabel tersebut secara berkelanjutan akan memiliki keunggulan dalam produktivitas, stabilitas kinerja, serta daya saing dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.



REFRENSI

- Djohar, A. P., Waru, T., & Andriani, R. (2024). *Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai* (Vol. 4).
- Firmansyah, D., & Winarto, J. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi Sebagai Variabel Antara. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6–11. <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i1.780>
- Haryanto, I., Deti Mulyo Harsono, R., Merry Marianti, M., & Katolik Parahyangan, U. (2024). Pengaruh Leadership Style dan Internal Communication Terhadap Employee Engagement. 8(1).
- Jadden Gill Imanuel Josua Pello, Polikarpus Sepryanto Ulybinu, Alif Nur Rohman, & Agil Putra Alda Kumara. (2025). Peran Strategis Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Keterlibatan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 326–337. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i3.2017>
- Jeslyn, J., Setyawan, A., & Nelson, A. (2025). Peran Motivasi dan Komunikasi dalam Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Perubahan Organisasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 514. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.2133>
- Kusyeni, R., Hermawan, R., Studi Administrasi, P., Studi Administrasi Publik, P., & Studi Administrasi bisnis, P. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT.Windu Persada Cargo (WPC CARGO). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Jayakarta*, 6(1).
- Maulana Sodikin, S., & Muhardi. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Dokter. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 131–138. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v3i2.2912>
- Tri Palupi, R., & Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin, Komunikasi Internal Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan Unit Aviation Security PT. Angkasa Pura II (Persero) (Studi Kasus Di Bandar Udara Radin Inten II Lampung). In *Jurnal Manajemen Diversifikasi* (Vol. 1, Issue 4).
- Wadiv Vatul Khovivah, Mareta Rofiko, Danial Atiq Ma'shum, Santi Nur Holisa, Qinta Istiqlalia Hidayah, Nikmatul Wafiah, & Mu'alimin Mu'alimin. (2025). Literature Review : Peran dan Strategi Komunikasi Efektif dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(3), 60–71. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i3.875>