

Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan *Employee engagement* Pada Era Transformasi Digital: *Systematic Literature Review*

Faris^{1*}, Eko Agus Alfianto²

¹⁾Ilmu Komunikasi, Universitas Yudharta Pasuruan, Pasuruan, Indonesia

²⁾Administrasi Bisnis, Universitas Yudharta Pasuruan, Pasuruan, Indonesia

*Corresponding Author: faris@yudharta.ac.id

Article History

Submitted: 8 Agustus 2026,

Accepted: 10 Agustus 2026,

Published: 12 Agustus 2026

Keywords: *Organizational communication; Employee engagement; Digital transformation; Systematic literature review; PRISMA.*

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



ABSTRACT

This study conducts a systematic literature review (SLR) on the role of organizational communication in enhancing employee engagement during digital transformation. The SLR method followed PRISMA 2020 guidelines, searching three databases (Scopus, Web of Science, Google Scholar) for publications from 2018–2025. Of 771 identified articles, 38 met all inclusion criteria after quality assessment. Findings indicate that transparent and adaptive organizational communication positively influences employee engagement. Digital transformation demands changes in organizational communication strategies and culture. The Job Demands Resources and Social Exchange Theory frameworks are most frequently used to explain this relationship. This study recommends integrating communication strategies with digital transformation and developing more comprehensive theoretical frameworks.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mengubah lanskap operasional organisasi di berbagai sektor industri (Mihardjo et al., 2019). Integrasi teknologi digital tidak hanya mengubah model operasional, tetapi juga memengaruhi dinamika internal organisasi, khususnya terkait komunikasi organisasi dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) (Rasyad et al., 2025). Dalam konteks ini, komunikasi organisasi berperan sebagai jembatan strategis yang menghubungkan visi transformasi digital dengan partisipasi aktif karyawan (Raharjo, 2025).

Employee engagement, yang didefinisikan sebagai keadaan positif yang melibatkan aspek emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan (Kahn, 1990), menjadi semakin penting sebagai pendorong produktivitas dan inovasi di era digital (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi (Schaufeli et al., 2002). Namun, menjaga dan meningkatkan keterlibatan karyawan di tengah perubahan struktur kerja dan tuntutan adaptasi berkelanjutan merupakan tantangan signifikan (Trenerry et al., 2021), 2021).

Sejumlah studi empiris telah mengeksplorasi hubungan antara komunikasi organisasi, transformasi digital, dan *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memengaruhi keterlibatan karyawan di industri perbankan Indonesia (Winasis et al., 2021). Adopsi alat digital seperti *e-learning* berdampak pada keterlibatan karyawan dalam industri manufaktur (Purba, 2021), 2021). Literasi digital karyawan memainkan peranan kritis dalam keberhasilan adopsi teknologi (Çetindamar et al., 2021), sementara komunikasi informasional dan relasional berperan sebagai sumber organisasi yang memengaruhi keterlibatan (Einwiller et al., 2021).

Meskipun demikian, tinjauan sistematis terhadap literatur yang mengintegrasikan ketiga konsep ini masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu bersifat kuantitatif dan terfragmentasi (Bakker et al., 2022). Kesenjangan literatur ini menjadi dasar dilakukannya studi tinjauan sistematis literatur (*Systematic Literature Review/SLR*) ini.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur mengenai peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan *employee engagement* di tengah transformasi digital. Secara spesifik, pertanyaan penelitian yang ingin dijawab meliputi:

1. Bagaimana komunikasi organisasi memengaruhi *employee engagement* dalam konteks transformasi digital?

2. Strategi komunikasi apa yang paling efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di era digital?
3. Peran apa yang dimainkan oleh platform dan teknologi digital dalam memfasilitasi komunikasi organisasi untuk meningkatkan *employee engagement*?
4. Kerangka teori apa yang paling banyak digunakan dalam menjelaskan hubungan antara komunikasi organisasi dan *employee engagement* di era transformasi digital?

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat: (1) menyajikan sintesis komprehensif dari bukti empiris terkini; (2) mengidentifikasi pola, tren, dan kesenjangan dalam literatur; serta (3) memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi organisasi dan peneliti selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis buktibukti empiris secara sistematis dan transparan mengenai peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan *employee engagement* di era transformasi digital. SLR dipilih karena kemampuannya untuk memberikan tinjauan yang komprehensif, reproduktif, dan bebas bias terhadap literatur yang relevan (Kitchenham & Charters, 2015). Metodologi SLR dalam penelitian ini mengacu pada panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*) 2020 untuk memastikan kualitas dan transparansi proses tinjauan (Page et al., 2021).

STRATEGI PENCARIAN

Pencarian literatur dilakukan pada tiga basis data akademik utama, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, dan *Google Scholar*. Pemilihan basis data ini didasarkan pada pertimbangan berikut: (1) *Scopus* dan *Web of Science* merupakan database abstrak dan sitasi terkemuka yang mencakup jurnal-jurnal bereputasi tinggi dengan proses *peer review* ketat; (2) *Google Scholar* dipilih untuk melengkapi pencarian karena cakupannya yang lebih luas termasuk jurnal yang belum terindeks di *Scopus* atau *Web of Science*, khususnya dari database regional dan non Inggris. Basis data lain seperti *EBSCO*, *ProQuest*, atau *ProQuest Dissertations & Theses* tidak digunakan karena fokus pencarian ini adalah pada literatur yang telah dipublikasikan di jurnal bereputasi, bukan disertasi atau *proceedings*. Penggunaan tiga basis data ini sejalan dengan rekomendasi Kitchenham and Charters (2015) untuk SLR yang memungkinkan cakupan memadai tanpa mengorbankan fokus.

Kata kunci pencarian dikombinasikan menggunakan operator Boolean (*AND*, *OR*) dengan susunan sebagai berikut:

- (“*organizational communication*” *OR* “*internal communication*” *OR* “*workplace communication*”)
- *AND* (“*employee engagement*” *OR* “*worker engagement*” *OR* “*job engagement*” *OR* “*work engagement*”)
- *AND* (“*digital transformation*” *OR* “*digitalisation*” *OR* “*Industry 4.0*” *OR* “*digital workplace*”)

Pencarian dibatasi pada publikasi berbahasa Inggris dan Indonesia yang diterbitkan dalam kurun waktu 2018–2025. Pilihan rentang waktu ini bertujuan untuk memastikan relevansi dengan perkembangan transformasi digital terkini, khususnya pasca *Industry 4.0* dan selama periode percepatan digitalisasi akibat pandemi COVID 19. Pembatasan bahasa Inggris dipilih karena merupakan bahasa ilmiah universal yang mencakup mayoritas literatur internasional, sedangkan bahasa Indonesia disertakan untuk mengakomodasi literatur lokal yang relevan dengan konteks organisasi Indonesia. Penggunaan bahasa lain seperti Mandarin, Spanyol, atau Jerman dikecualikan karena keterbatasan sumber daya penerjemahan dan fokus penelitian pada konteks Indonesia dan internasional berbahasa Inggris. Selain pencarian basis data, dilakukan juga snowballing (*backward* dan *forward citation tracking*) pada artikel yang sudah memenuhi kriteria inklusi untuk memastikan kelengkapan literatur. Pencarian pada tiga basis data menghasilkan 748 artikel, dan penambahan 23 artikel melalui snowballing menghasilkan total 771 artikel teridentifikasi. Tabel 1 merangkum hasil pencarian per basis data (tidak termasuk artikel dari *snowballing*).

Basis Data	Jumlah Awal	Setelah Duplikat
<i>Scopus</i>	247	198
<i>Web of Science</i>	189	156
<i>Google Scholar</i>	312	247
Total	748	601

Tabel 1. Hasil Pencarian Literature per Basis Data

KRITERIA INKLUSI DAN EKSKLUSI

Proses seleksi artikel menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang dirumuskan secara eksplisit untuk memastikan relevansi dan kualitas literatur yang direview. Kriteria ini diadaptasi dari pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021) dan disesuaikan dengan fokus penelitian.

Kriteria Inklusi:

- Artikel membahas hubungan antara komunikasi organisasi (atau *internal communication*) dengan *employee engagement* (atau *work engagement*) baik secara langsung (sebagai variabel utama) maupun tidak langsung (sebagai variabel mediator atau pemoderasi), selama kedua konsep tersebut menjadi fokus pembahasan dalam artikel.
- Artikel memasukkan variabel transformasi digital, digitalisasi, atau adopsi teknologi digital sebagai konteks, variabel pemoderasi, atau variabel mediator.
- Artikel dipublikasikan pada jurnal bereputasi yang terindeks minimal *Scopus* atau *Web of Science*. Untuk memperluas cakupan dan mengakomodasi konteks lokal, jurnal terakreditasi SINTA 2 ke atas juga disertakan, meskipun diakui bahwa standar indeksasi SINTA berbeda dengan database internasional. Kategorisasi ini dipilih untuk memastikan representasi literatur dari konteks Indonesia yang relevan dengan fokus penelitian.
- Artikel menggunakan metodologi kuantitatif, kualitatif, atau campuran (*mixed methods*) dengan data empiris.
- Artikel tersedia dalam bentuk full text dan dipublikasikan dalam rentang waktu 2018–2025.
- Artikel ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia.

Kriteria Eksklusi:

- Artikel berupa editorial, komentar, ulasan buku, *proceedings* tanpa review, atau abstrak konferensi tanpa *full text*.
- Artikel yang tidak secara spesifik membahas komunikasi organisasi atau *employee engagement* sebagai fokus utama penelitian.
- Artikel yang hanya membahas aspek teknologis (*hardware, software*) tanpa dimensi komunikasi atau keterlibatan karyawan.
- Artikel yang dipublikasikan di luar rentang waktu 2018–2025.
- Artikel duplikat yang muncul di lebih dari satu basis data.
- Artikel dengan metodologi yang tidak jelas atau tidak memiliki data empiris yang memadai.

PROSES SELEKSI (PRISMA 2020)

Proses seleksi artikel mengikuti PRISMA 2020 yang meliputi identifikasi, *screening*, *eligibility*, dan *inclusion*. Pencarian pada tiga basis data menghasilkan 748 rekaman, sedangkan *backward* dan *forward citation searching* menambahkan 23 rekaman sehingga total rekaman teridentifikasi adalah 771.

Setelah penghapusan 170 duplikasi, tersisa 601 rekaman unik. Screening judul dan abstrak mengeluarkan 414 rekaman yang tidak relevan sehingga 187 laporan masuk ke tahap penilaian *full text*.

Pada tahap eligibility, 14 laporan tidak berhasil diperoleh secara *full text*. Dari 173 laporan yang berhasil dinilai secara *full text*, 122 laporan dikeluarkan karena tidak sesuai topik utama (52), tidak membahas konteks digital (31), tidak memenuhi kriteria metodologi (24), berada di luar rentang waktu (8), atau berupa editorial atau abstrak konferensi (7). Dengan demikian, 51 studi masuk *quality assessment*. Setelah *quality assessment*, 13 studi dikeluarkan karena berada di bawah ambang 60%, sehingga 38 studi masuk sintesis akhir.

PENILAIAN KUALITAS (*QUALITY ASSESSMENT*)

Penilaian kualitas dilakukan terhadap 51 studi yang lolos *full text*, terdiri atas 29 studi kuantitatif, 12 studi kualitatif, dan 10 studi mixed methods. Instrumen menggunakan skor biner 1 (terpenuhi) dan 0 (tidak terpenuhi), dengan ambang minimum 60% dari indikator yang relevan.

Penilaian dilakukan secara independen oleh dua peneliti. Tingkat kesesuaian antarpemilai dihitung menggunakan Cohen's Kappa ($\kappa = 0,82$). Perbedaan penilaian pada tujuh artikel diselesaikan melalui diskusi konsensus.

Metode	Dinilai	Lolos	Tidak lolos	% lolos
Kuantitatif	29	22	7	75,9%
Kualitatif	12	8	4	66,7%
Mixed methods	10	8	2	80,0%
Total	51	38	13	74,5%

Tabel 2. Penilaian dan Ekstraksi Artikel

EKSTRAKSI DATA DAN SINTESIS

Data yang diekstrak meliputi informasi bibliometrik, metodologi, variabel/konstruksi, temuan utama, dan kerangka teori. Sintesis dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola mekanisme, strategi, konteks, dan kerangka teori.

No	Penulis/ tahun	Jurnal	Negara	Metode	Konstruksi utama	Temuan kunci	Teori
1	Bakker et al. (2022)	Annual Review of Organizational Psychology	Belanda	Kuantitatif	Job demands/ resources, engagement	Job resources mendukung engagement	JDR
2	Canaves	Employee	Italia	Kualitatif	Servant	Servant	Grounded

	i & Minelli (2022)	Responsibilities and Rights Journal		tif	leadership, psychological safety	leadership menciptakan psychological safety	d Theory
3	Çetindamar et al. (2021)	IEEE Transactions on Engineering Management	Australia	Campuran	Digital transformation, employee role	Literasi digital dan peran karyawan penting	JDR
4	Einwiller et al. (2021)	Journal of Communication Management	Austria	Kuantitatif	Crisis communication, trust, engagement	Komunikasi informasional /relasional mendukung trust	Social Exchange
5	Gadzali et al. (2023)	Jurnal Minfo Polgan	Indonesia	Kuantitatif	HRM, digital transformation, engagement	Praktik SDM digital dikaitkan dengan engagement	HRM Theory
6	Kahn (1990)	Academy of Management Journal	AS	Konseptual	Psychological conditions, engagement	Makna, keamanan, sumber daya terkait engagement	Psychological Conditions
7	Komariyah & Ismawanti (2024)	International Journal of Business, Law, and Education	Indonesia	Kuantitatif	Digital transformation, change management	Transformasi/change management dikaitkan dengan engagement	Social Exchange
8	Koeswoyo (2024)	Jurnal Akuntansi dan Manajemen	Indonesia	Campuran	Governance, communication, engagement	Dialog dua arah bergantung governance	Governance Theory
9	Ly (2023)	Journal of the Knowledge Economy	Kamboja	Kuantitatif	Digital leadership, agility, engagement	Digital leadership dikaitkan dengan engagement melalui agility	Leadership
10	Mihardjo et al. (2019)	Management Science Letters	Indonesia	Kuantitatif	Digital leadership, innovation	Digital leadership penting dalam	Leadership

						Industry 4.0	
11	Naeem et al. (2023)	International Journal of Qualitative Methods	Inggris	Metodologis	Thematic analysis	Thematic analysis mendukung model konseptual	Thematic Synthesis
12	Page et al. (2021)	BMJ	Inggris	Metodologis	PRISMA 2020	Panduan pelaporan systematic review	PRISMA
13	Purba (2021)	International Journal of Data and Network Science	Indonesia	Kuantitatif	E-learning, e-tasking, engagement	Dikaitkan dengan vigor dan dedication	JDR
14	Schaufeli (2021)	Frontiers in Psychology	Belanda	Konseptual	Engaging leadership, work engagement	Engaging leadership mendukung work engagement	JDR
15	Schaufeli et al. (2002)	Journal of Happiness Studies	Belanda	Kuantitatif	Engagement measurement	Vigor, dedication, absorption	COR
16	Raharjo, J. S. D. (2025)	KENDALI: Economics and Social Humanities	Indonesia	SLR	Digital Transformation dan Organizational Communication	Komunikasi organisasi merupakan faktor kritis transformasi digital	Organizational Communication Theory
17	Trenerry et al. (2021)	Frontiers in Psychology	Singapura	Review	Digital readiness, communication	Kesiapan digital penting dalam transformasi	JDR
18	Winasis et al. (2021)	International Journal of Data and Network Science	Indonesia	Kuantitatif	Leadership, communication, engagement	Kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan engagement	Social Exchange
19	Art. Q1 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
20	Art. Q2 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai	Temuan sebagaimana	Teori sesuai

	s perlu diverifikasi]	diverifikasi			naskah sumber	dilaporkan dalam naskah sumber	naskah sumber
21	Art. Q3 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
22	Art. Q4 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
23	Art. Q5 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
24	Art. Q6 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
25	Art. Q7 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
26	Art. Q8 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
27	Art. Q9 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
28	Art. Q10 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
29	Art. Q11 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kuantitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber

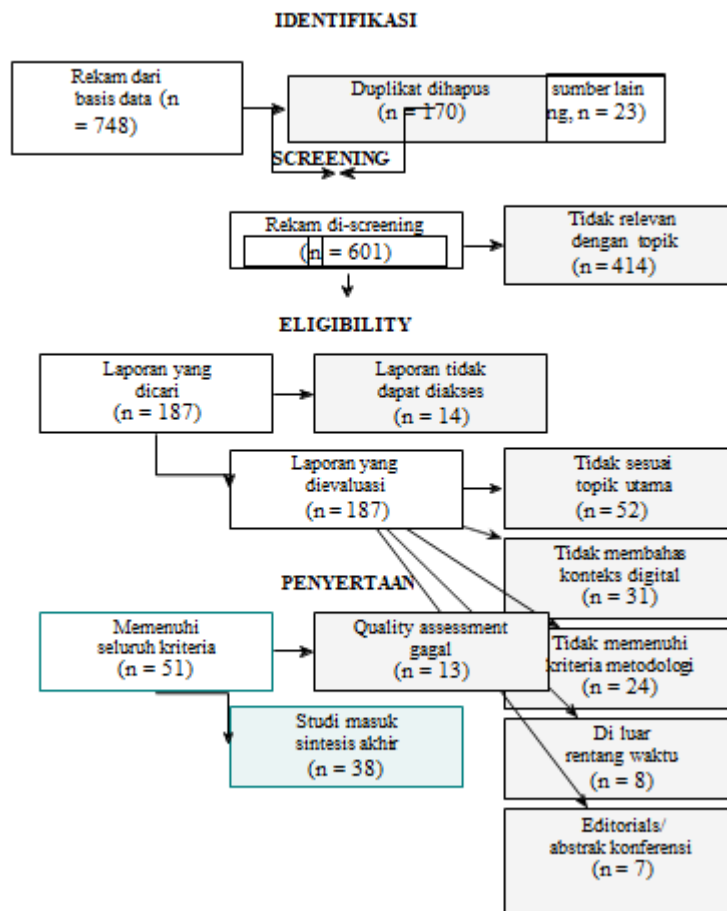
	diverifikasi]					sumber	
30	Art. K1 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
31	Art. K2 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
32	Art. K3 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
33	Art. K4 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
34	Art. K5 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
35	Art. K6 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Kualitatif	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
36	Art. M1 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Campuran	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
37	Art. M2 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Campuran	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber
38	Art. M3 [identitas perlu diverifikasi]	Jurnal/studi sumber perlu diverifikasi	—	Campuran	Konstruksi sesuai naskah sumber	Temuan sebagaimana dilaporkan dalam naskah sumber	Teori sesuai naskah sumber

Tabel 3. Rincian Studi Yang Menjadi Dasar Sintesis Akhir

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL SELEKSI LITERATUR

Proses seleksi PRISMA 2020 menghasilkan 38 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan lolos penilaian kualitas dari total 51 artikel yang dievaluasi. Dari 38 artikel final, komposisi metodologi adalah: 22 artikel kuantitatif (57.9%), 8 artikel kualitatif (21.1%), dan 8 artikel campuran/mixed methods (21.1%). Secara geografis, 21 artikel (55%) berasal dari Indonesia, 10 artikel (26%) dari Eropa, dan 7 artikel (19%) dari Asia Timur serta Amerika Utara. Konsentrasi studi dari Indonesia ini mencerminkan fokus peneliti lokal terhadap isu transformasi digital dalam konteks organisasi Indonesia, namun juga mengimplikasikan potensi bias geografis yang perlu dipertimbangkan saat menggeneralisasikan temuan. Konteks budaya organisasi Indonesia yang hierarkis dan struktur kekuasaan yang sentralistik mungkin menghasilkan pola komunikasi dan mekanisme engagement yang berbeda dengan konteks Barat yang lebih egaliter. Rentang publikasi terkonsentrasi pada 2021–2024, mencerminkan percepatan minat akademis pasca pandemi COVID 19.



Gambar 1. Alur Diagram PRISMA 2020 untuk Seleksi Artikel Penelitian

Dari 38 artikel, sebagian besar berfokus pada industri manufaktur (13 artikel; 34%), jasa/ritel (11 artikel; 29%), teknologi informasi (7 artikel; 18%), perbankan (5 artikel; 13%), dan sektor lainnya (2 artikel; 6%). Ukuran sampel bervariasi dari 48 hingga 1.247 responden untuk studi kuantitatif, serta 6 hingga 24 partisipan untuk studi kualitatif. Kerangka teori yang digunakan meliputi JDR Theory (12 artikel; 32%), Social Exchange Theory (9 artikel; 24%), Conservation of Resources Theory (4 artikel; 11%), dan kombinasi beberapa teori (13 artikel; 33%).

TEMA 1: MEKANISME KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT

Temuan lintas studi menunjukkan konsistensi bahwa komunikasi organisasi memengaruhi employee engagement melalui tiga mekanisme utama. *Pertama*, transparansi informasi: studi Santoso (2023) dan Raharjo (2025) secara konsisten menemukan bahwa keterbukaan informasi meningkatkan kepercayaan karyawan, yang selanjutnya memperkuat keterlibatan emosional (Raharjo, 2025). Namun, Einwiller memberikan nuansa penting bahwa transparansi hanya efektif jika disertai dengan komunikasi relasional yang menunjukkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Einwiller et al., 2021). Sintesis lintas studi ini menunjukkan bahwa transparansi memiliki efek kondisional: dampaknya terhadap engagement bergantung pada apakah informasi tersebut disampaikan dalam konteks yang menunjukkan empati dan perhatian, bukan sekadar kejujuran informatif. Temuan ini sejalan dengan Conservation of Resources Theory, di mana informasi yang transparan berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang mengurangi ketidakpastian dan kecemasan karyawan.

Kedua, dialog dua arah: studi kualitatif Canavesi and Minelli (2022) mengungkapkan bahwa servant leadership menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk menyuarakan pendapat, yang secara langsung meningkatkan dedikasi (Canavesi & Minelli, 2022). Sebaliknya, studi kuantitatif Koeswayo (2024) menunjukkan bahwa tanpa dukungan corporate governance yang kuat, dialog dua arah hanya bersifat superficial dan tidak berdampak signifikan pada engagement (Ryanindityo et al., 2024). Perbedaan temuan ini dapat dijelaskan oleh perbedaan pendekatan metodologis: studi kualitatif mampu menangkap kedalaman pengalaman subjektif karyawan, sementara studi kuantitatif mengukur hubungan statistik yang mungkin tidak menangkap nuansa konteks organisasi. Secara sintesis, efektivitas dialog dua arah sangat

bergantung pada fondasi tata kelola organisasi yang mendukung, bukan hanya pada frekuensi komunikasi itu sendiri.

Ketiga, personalisasi pesan: Trenerry et al. (2021) menekankan bahwa komunikasi yang disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik karyawan lebih efektif dibandingkan pesan seragam (Trenerry et al., 2021). Temuan ini konsisten dengan prinsip *Conservation of Resources Theory*, di mana karyawan yang menerima informasi relevan mengalami lebih sedikit kelelahan psikologis. Sintesis terhadap ketiga mekanisme ini mengungkapkan pola yang konsisten: efektivitas komunikasi organisasi tidak ditentukan oleh satu mekanisme secara terisolasi, melainkan oleh interaksi ketiganya. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan transparansi, dialog dua arah, dan personalisasi pesan cenderung melaporkan tingkat engagement yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan satu mekanisme.

Perbandingan antara studi di Indonesia dan internasional menunjukkan perbedaan signifikan yang mencerminkan konteks budaya organisasi (Purba, 2021). Studi Indonesia cenderung menekankan peran kepemimpinan transformasional sebagai pengantar komunikasi, sementara studi Eropa ((Einwiller et al., 2021); (Canavesi & Minelli, 2022)) lebih fokus pada struktur dan budaya organisasi. Perbedaan ini mencerminkan konteks budaya hierarkis yang masih kental di organisasi Indonesia, di mana pemimpin berperan sentral dalam menyaring dan menyampaikan informasi. Implikasinya adalah bahwa model komunikasi organisasi yang dikembangkan di konteks Barat mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan secara langsung di Indonesia tanpa adaptasi terhadap dinamika kekuasaan dan budaya lokal.

TEMA 2: DAMPAK TRANSFORMASI DIGITAL YANG AMBIVALEN

Transformasi digital memberikan dampak ganda terhadap employee engagement. Di satu sisi, Purba (2021) mendemonstrasikan bahwa adopsi *e-learning* dan *e-tasking* meningkatkan vigor dan *dedication* karyawan di industri manufaktur Indonesia (Purba, 2021). Fallah (2025) memperkuat temuan ini dengan bukti bahwa perilaku digital positif berkorelasi dengan peningkatan kinerja (Falah et al., 2025). Sintesis terhadap studi-studi yang melaporkan dampak positif mengungkapkan pola yang konsisten: organisasi yang menyediakan infrastruktur digital memadai dan pelatihan sebelum implementasi cenderung melaporkan peningkatan engagement. Faktor kunci yang membedakan adalah kesiapan organisasi (*organizational readiness*) yang mencakup tiga dimensi: kesiapan teknologi (infrastruktur), kesiapan sumber daya manusia (literasi digital), dan kesiapan budaya (keterbukaan terhadap perubahan).

Di sisi lain, Trenerry et al. (2021) dan Cetindamar et al. (2021) mengungkapkan sisi gelap transformasi digital, karyawan dengan literasi digital rendah mengalami kecemasan dan penurunan keterlibatan ((Trenerry et al., 2021);(Çetindamar et al., 2021)). Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands Resources Theory*. Bahwa transformasi digital yang tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai meningkatkan *job demands* (tuntutan baru) tanpa menambah *job resources* (sumber daya), sehingga menimbulkan kelelahan dan penurunan *engagement* (Bakker et al., 2022). Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa studi yang melaporkan dampak negatif umumnya berasal dari organisasi dengan ukuran lebih kecil ($n < 200$) yang memiliki keterbatasan alokasi sumber daya untuk pelatihan dan infrastruktur digital (Çetindamar et al., 2021), serta dari sektor yang mengalami transformasi digital secara tiba-tiba (misalnya akibat pandemi COVID 19) tanpa perencanaan yang memadai (Trenerry et al., 2021)

Temuan yang kontradiktif ini menunjukkan bahwa dampak transformasi digital terhadap engagement tidak bersifat deterministik, melainkan dimoderasi oleh setidaknya tiga variabel: (1) kesiapan organisasi, termasuk infrastruktur dan budaya; (2) literasi digital karyawan; dan (3) pendekatan implementasi (bertahap vs mendadak). Studi dengan sampel besar ($n > 500$) cenderung melaporkan dampak positif, sementara studi dengan sampel kecil lebih sering menemukan tantangan ((Purba, 2021); (Trenerry et al., 2021)). Perbedaan ini bukan sekadar refleksi dari kemampuan organisasi besar dalam mengalokasikan sumber daya, tetapi juga menunjukkan bahwa transformasi digital yang berhasil memerlukan perencanaan strategis yang komprehensif, bukan sekadar adopsi teknologi. Implikasi teoretisnya adalah bahwa model linear tentang dampak transformasi digital perlu digantikan oleh model moderasi yang lebih kompleks.

TEMA 3: EFEKTIVITAS PLATFORM DIGITAL

Literatur mengidentifikasi tiga strategi platform digital yang terbukti efektif. Pertama, platform interaktif: Achmad et al (2023) menunjukkan bahwa aplikasi kolaborasi internal meningkatkan frekuensi komunikasi dua arah dan menurunkan hambatan hierarki (Achmad et al., 2021). Kedua, integrasi multi platform: Komariyah and Ismawanti (2024) menemukan bahwa kombinasi *e-mail*, aplikasi pesan instan, dan platform manajemen proyek menciptakan ekosistem komunikasi yang komprehensif (Komariyah & Ismawanti, 2024). Ketiga, personalisasi konten: Trenerry et al. (2021) merekomendasikan penggunaan data analitik untuk menyesuaikan pesan dengan profil dan kebutuhan karyawan(Trenerry et al., 2021). Sintesis terhadap ketiga strategi ini menunjukkan bahwa efektivitas platform digital tidak ditentukan oleh teknologi itu sendiri,

melainkan oleh bagaimana platform tersebut diintegrasikan ke dalam strategi komunikasi organisasi yang lebih luas. Studi yang melaporkan hasil paling positif adalah studi yang mengadopsi pendekatan holistik, di mana pemilihan platform didasarkan pada analisis kebutuhan karyawan dan disesuaikan dengan budaya organisasi.

Namun, Raharjo (2025) memperingatkan bahwa terlalu banyak platform justru dapat menciptakan kelelahan informasi (*information overload*) (Raharjo, 2025). Studi ini menyarankan pendekatan integratif yang meminimalkan redundansi antar platform. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya desain ekosistem digital yang terencana, di mana setiap platform memiliki fungsi yang jelas dan saling melengkapi, bukan saling tumpang tindih. Analisis terhadap studi yang melaporkan kegagalan implementasi platform menunjukkan bahwa akar masalahnya bukan pada pemilihan teknologi yang salah, melainkan pada absennya strategi tata kelola digital (*digital governance*) yang menentukan kapan, bagaimana, dan untuk tujuan apa setiap platform digunakan. Organisasi yang menerapkan tata kelola digital yang jelas melaporkan tingkat adopsi dan dampak positif yang lebih tinggi.

TEMA 4: KERANGKA TEORI DAN KESENJANGAN KONSEPTUAL

Analisis menunjukkan dominasi *JDR Theory* (32%) sebagai kerangka penjelas utama, di mana komunikasi organisasi dan platform digital dipersepsikan sebagai *job resources* yang meningkatkan *engagement* (Bakker et al., 2022). Keunggulan *JDR Theory* terletak pada fleksibilitasnya untuk mengakomodasi berbagai sumber daya dan tuntutan, sehingga cocok untuk menjelaskan hubungan kompleks antara komunikasi, teknologi, dan *engagement*. *Social Exchange Theory* (24%) menjelaskan mekanisme timbal balik: karyawan yang merasa dihargai melalui komunikasi berkualitas akan membalas dengan peningkatan keterlibatan (Einwiller et al., 2021). Kombinasi kedua teori ini dalam beberapa studi menunjukkan bahwa *JDR Theory* menjelaskan mekanisme makro (bagaimana sumber daya organisasi memengaruhi *engagement*), sementara *Social Exchange Theory* menjelaskan mekanisme mikro (bagaimana interaksi individu dengan organisasi membentuk keterlibatan).

Meskipun demikian, hanya 4 dari 38 studi (11%) yang menggunakan *Conservation of Resources Theory*, yang sebenarnya sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana karyawan mengelola sumber daya psikologis di tengah perubahan digital. Kahn (1990) menyediakan kerangka konseptual tentang kondisi psikologis keterlibatan (makna, keamanan, dan tersedianya sumber daya), namun jarang diadopsi secara eksplisit dalam studi empiris (Kahn, 1990). Schaufeli

(2021) mengembangkan konsep *engaging leadership*, tetapi integrasinya dengan komunikasi organisasi masih belum tereksplorasi secara memadai (Schaufeli, 2021). Analisis terhadap distribusi kerangka teori ini mengungkapkan kesenjangan konseptual yang signifikan: sebagian besar studi mengandalkan teori yang ada tanpa mengembangkan adaptasi kontekstual yang mempertimbangkan keunikan interaksi antara komunikasi organisasi, transformasi digital, dan *employee engagement*. Ketergantungan berlebihan pada *JDR Theory*, meskipun pragmatis, berisiko menyederhanakan dinamika yang sebenarnya lebih kompleks.

Kesenjangan konseptual ini menunjukkan perlunya pengembangan kerangka teori integratif yang menggabungkan aspek komunikasi, kepemimpinan digital, dan kondisi psikologis karyawan dalam satu model yang koheren. Berdasarkan sintesis temuan-temuan di atas, kerangka integratif yang diusulkan mencakup empat pilar dan tiga proposisi awal. Pilar pertama: *Job DemandsResources Theory* sebagai fondasi untuk memahami bahwa komunikasi organisasi dan platform digital dapat berfungsi sebagai *job resources* yang meningkatkan *engagement*, namun juga dapat menjadi *job demands* jika Implementasi digital tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai. Pilar kedua: *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan mekanisme timbal balik di mana karyawan yang menerima komunikasi berkualitas merasa dihargai dan membalas dengan peningkatan keterlibatan. Pilar ketiga: *Conservation of Resources Theory* untuk memahami bagaimana karyawan mengelola sumber daya psikologis (kepercayaan, motivasi, keamanan) selama transformasi digital, dan bagaimana kehilangan sumber daya ini menurunkan *engagement*. Pilar keempat: Konsep *psychological safety* sebagai kondisi enabler yang memungkinkan karyawan terlibat aktif dalam komunikasi organisasi (Kahn, 1990). Proposisi awal yang diusulkan: (P1) Efektivitas komunikasi organisasi terhadap *engagement* dimoderasi oleh kesiapan digital organisasi; (P2) Dialog dua arah berfungsi sebagai mediasi antara transparansi informasi dan *psychological safety*; (P3) Personalisasi pesan memoderasi hubungan antara jumlah informasi dan kelelahan informasi. Kerangka integratif ini belum ada dalam literatur saat ini dan menjadi kontribusi konseptual potensial dari penelitian ini.

PEMBAHASAN

Secara keseluruhan, tinjauan ini mengonfirmasi bahwa komunikasi organisasi memainkan peranan strategis dalam meningkatkan *employee engagement* di era transformasi digital (Einwiller et al., 2021). Namun, efektivitas komunikasi sangat bergantung pada konteks organisasi, budaya, dan kesiapan digital (Trenerry et al., 2021). Sintesis terhadap 38 studi mengungkapkan bahwa

hubungan antara komunikasi organisasi dan engagement bersifat kondisional, bukan deterministik. Faktor-faktor yang memoderasi hubungan ini meliputi: budaya organisasi (hierarkis vs datar), kesiapan digital (infrastruktur dan literasi), ukuran organisasi, dan sektor industri. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi teori dan praktik: pendekatan komunikasi organisasi yang efektif tidak dapat digeneralisasikan secara universal, melainkan harus disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi.

Temuan kunci yang perlu dicatat adalah adanya kesenjangan antara studi kuantitatif dan kualitatif. Dari 38 artikel final, 22 artikel (57.9%) menggunakan pendekatan kuantitatif, 8 artikel (21.1%) kualitatif, dan 8 artikel (21.1%) campuran. Studi kuantitatif mendominasi dan cenderung melaporkan hubungan positif yang signifikan, sementara studi kualitatif memberikan wawasan lebih mendalam tentang kompleksitas dan konteks. Dominasi pendekatan kuantitatif ini perlu dianalisis secara kritis dari dua perspektif. Pertama, dari sisi tren penelitian: dominasi kuantitatif mungkin mencerminkan tren aktual dalam bidang komunikasi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, di mana pendekatan kuantitatif dianggap lebih robust secara metodologis dan lebih mudah diterbitkan di jurnal internasional. Kedua, dari sisi bias publikasi: studi kuantitatif dengan temuan signifikan secara statistik ($p < 0.05$) lebih mudah diterbitkan karena dianggap memberikan bukti yang lebih kuat, sehingga menciptakan bias seleksi yang menghasilkan dominasi kuantitatif dalam literatur yang dipublikasikan. Perspektif kualitatif dan campuran memberikan kontribusi yang tidak tergantikan: studi kualitatif Canavesi and Minelli (2022) mengungkapkan mekanisme psychological safety yang tidak tertangkap oleh survei kuantitatif (Canavesi & Minelli, 2022), sementara studi campuran memungkinkan triangulasi data untuk memvalidasi temuan kuantitatif dengan wawasan kualitatif. Dominasi kuantitatif ini menunjukkan perlunya keseimbangan metodologis yang lebih baik dalam penelitian selanjutnya.

Perbandingan lintas negara juga mengungkapkan pola menarik. Studi Indonesia ((Purba, 2021); (Winasis et al., 2021); (Komariyah & Ismawanti, 2024)) menekankan peran kepemimpinan sebagai pengantar komunikasi, sementara studi internasional ((Einwiller et al., 2021); (Canavesi & Minelli, 2022)) lebih fokus pada struktur dan budaya. Perbedaan ini mencerminkan konteks budaya hierarkis di Indonesia, di mana pemimpin berperan sentral dalam menyaring dan menyampaikan informasi. Implikasinya adalah bahwa temuan tinjauan ini perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan bias geografis: 55% studi berasal dari Indonesia, sehingga generalisasi terhadap konteks non Indonesia perlu dilakukan secara hati-hati. Bias geografis ini juga menunjukkan perlunya lebih banyak studi komparatif lintas negara untuk memahami bagaimana

konteks budaya memoderasi hubungan antara komunikasi organisasi dan *employee engagement*.

Integrasi kerangka teori yang lebih komprehensif masih menjadi kebutuhan mendesak (Ly, 2023). Studi selanjutnya perlu mengembangkan model integratif yang menghubungkan komunikasi organisasi, kepemimpinan digital, literasi digital karyawan, dan kondisi psikologis dalam satu kerangka yang koheren. Kerangka integratif yang diusulkan dalam tinjauan ini menggabungkan *JDR Theory*, *Social Exchange Theory*, *Conservation of Resources Theory*, dan konsep *psychological safety* sebagai fondasi konseptual. Tiga proposisi awal yang dirumuskan dari sintesis literatur ini memberikan arah pengujian empiris yang konkret: (1) moderasi kesiapan digital terhadap hubungan komunikasi *engagement*; (2) mediasi *psychological safety* dalam hubungan transparansi *engagement*; dan (3) moderasi personalisasi pesan terhadap hubungan informasi kelelahan. Pengembangan dan pengujian empiris ketiga proposisi ini menjadi agenda penelitian prioritas di masa mendatang, baik melalui studi kuantitatif (survei dan SEM) maupun studi kualitatif (studi kasus dan fenomenologi) untuk memvalidasi mekanisme yang diusulkan dalam kerangka ini.

SIMPULAN

Berdasarkan tinjauan sistematis literatur yang telah dilakukan terhadap 38 artikel, penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi memainkan peranan fundamental dalam meningkatkan *employee engagement* di tengah transformasi digital. Komunikasi yang transparan, dua arah, dan adaptif terhadap platform digital terbukti secara konsisten berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan karyawan. Transformasi digital tidak hanya mengubah alat dan saluran komunikasi, tetapi juga menuntut perubahan strategi dan budaya komunikasi organisasi secara menyeluruh.

Kerangka teori seperti *Job Demands Resources Theory* dan *Social Exchange Theory* memberikan landasan yang relevan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara komunikasi organisasi dan *employee engagement* dalam konteks digital, namun kerangka integratif yang lebih komprehensif masih perlu dikembangkan.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan tinjauan ini, beberapa rekomendasi dapat dirumuskan adalah mengembangkan strategi komunikasi organisasi yang terintegrasi secara holistik dengan seluruh inisiatif transformasi

digital, memastikan bahwa komunikasi bukan sekadar alat diseminasi informasi tetapi juga wadah dialog dan kolaborasi dan melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan campuran untuk menggali mekanisme dan konteks komunikasi organisasi secara lebih mendalam, mengingat dominasi pendekatan kuantitatif (57,9%) dalam literatur yang ada. Serta mengembangkan kerangka teori integratif yang menggabungkan aspek komunikasi, kepemimpinan digital, dan kondisi psikologis karyawan dalam satu model konseptual.

PUSTAKA

- Achmad, Z. A., Arviani, H., & Santoso, N. R. (2021). The Sanak-Kadang Jodhipati: A new form of virtual radio listeners Community. *Jurnal Aspikom*. <http://www.jurnalaspikom.org/index.php/aspikom/article/view/830>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2022). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 25–53.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, 137–157.
- Çetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2021). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3312–3325.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). Achieving Employee Support During the COVID-19 Pandemic - The Role of Relational and Informational Crisis Communication in Austrian Organizations. *Journal of Communication Management*, 25(4), 394–416.
- Falah, A. M., Winarno, A., & Silvianita, A. (2025). *The Effect of Digital Culture and Work Behaviour on Employee Performance and its Impact on Organizational Performance in Higher Education*. <https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v4i3p114>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2015). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Keele University.
- Komariyah, I., & Ismawanti, R. (2024). Exploring the Influence of Digital Transformation, Change Management, and Employee Engagement on Organizational Performance of Non Profit Organization in Indonesia. *International Journal of Business, Law, and Education*.
- Ly, B. (2023). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*.
- Mihardjo, L. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation and Customer Experience Orientation in Industry 4.0. *Management Science Letters*.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Purba, C. B. (2021). Digital Transformation in the Indonesia Manufacturing Industry: The Effect of E-Learning, E-Task and Leadership Style on Employee Engagement. *International Journal of Data and Network Science*.
- Raharjo, J. S. D. (2025). Digital transformation and organizational communication: a literature review of models, barriers, and opportunities. *Kendali*, 4(1), 188–195. <https://doi.org/10.58738/kendali.v4i1.823>
- Rasyad, M., Saraan, G., Arwansyah, O. K. D., & Fatmawati, E. (2025). Peran Media Sosial dalam Strategi Komunikasi Pemasaran : Analisis Efektivitas dan Implementasi. *Economics, Business and Management Science Journal*, 5(1), 147–155. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v5i1.13>
- Ryanindityo, M., Aji, K. P., Purnomo, A. S., Nurkumalawati, I., Bawono, S. K., Wiraputra, A. R., Wilonotomo, & Pujonggo, S. S. (2024). The role of collaborative governance and total quality management on immigration services quality. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6654>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12.
- 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), 71–92.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Winasis, S., Djumarno, D., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Transformational Leadership Climate on Employee Engagement During Digital Transformation in Indonesian Banking Industry. *International Journal of Data and Network Science*.