

**COMMUNICATION IN THE DIGITAL ERA: A LITERATURE REVIEW OF  
INFLUENCE AND ITS ROLE IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

**KOMUNIKASI DI ERA DIGITAL: TINJAUAN LITERATUR TENTANG  
PENGARUH DAN PERANNYA DALAM PERILAKU ORGANISASI**

**Bambang Gunarto<sup>1</sup>, Alfath Sandjaya<sup>2</sup>, Deasy Aseanty<sup>3</sup>, Sarfilianty<sup>4</sup>**

Program Doktorat Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta,  
Indonesia<sup>1</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia<sup>2,3,4</sup>

[deasy.aseanty@trisakti.ac.id](mailto:deasy.aseanty@trisakti.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This article examines the impact of digital communication on Organizational Behaviour (OB) in the digital age through a qualitative literature review approach. Digital transformation has altered the way organizations communicate, both internally and externally, using digital communication tools such as email, social media, and online collaboration platforms. The study concludes that digital communication enhances operational efficiency, strengthens collaboration, but also presents challenges such as information overload, digital skill gaps, and data security risks. The researchers' perspective indicates that digital communication affects employee engagement, leadership, and overall organizational performance. The study suggests that organizations should develop effective digital communication policies and provide digital literacy training to employees to address these challenges. Recommendations for future research include further exploring the relationship between digital communication and job satisfaction, as well as investigating the long-term effects of communication technology adoption within organizations. This research is expected to contribute to the development of better digital communication strategies within organizational contexts.*

**Keywords:** Digital Communication, Organizational Behaviour, Literature Review, Employee Engagement

**ABSTRAK**

Artikel ini mengkaji pengaruh komunikasi digital terhadap perilaku organisasi (*Organizational Behaviour* - OB) di era digital melalui pendekatan kualitatif literatur *review*. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi berkomunikasi, baik secara internal maupun eksternal, dengan penggunaan alat komunikasi digital seperti email, media sosial, dan platform kolaborasi daring. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi digital meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kolaborasi, namun juga menimbulkan tantangan seperti *information overload*, kesenjangan kemampuan digital, dan risiko keamanan data. Perspektif peneliti menunjukkan bahwa komunikasi digital memengaruhi keterlibatan karyawan, kepemimpinan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peneliti menyarankan agar organisasi mengembangkan kebijakan komunikasi digital yang efektif serta memberikan pelatihan literasi digital bagi karyawan untuk mengatasi tantangan yang ada. Saran untuk peneliti lain adalah untuk lebih mendalami hubungan antara komunikasi digital dan kepuasan kerja serta mengeksplorasi lebih lanjut dampak jangka panjang dari adopsi teknologi komunikasi dalam organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi komunikasi digital yang lebih baik dalam konteks organisasi.

**Kata Kunci :** Komunikasi Digital, Perilaku Organisasi, Literatur Review, Keterlibatan Karyawan

**PENDAHULUAN**

Komunikasi merupakan komponen fundamental dalam Perilaku Organisasi karena menjadi medium utama bagi pertukaran informasi, koordinasi tindakan, pembentukan hubungan sosial, dan pembentukan budaya organisasi. Dalam era digital saat ini, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan

mendasar dalam cara organisasi berkomunikasi baik secara internal maupun eksternal. Digitalisasi tidak hanya memengaruhi alat atau sarana komunikasi, tetapi juga merombak perilaku kerja, struktur organisasi, hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, serta dinamika tim modern.

Era digital ditandai dengan penggunaan teknologi seperti email, platform kolaborasi daring (*collaboration tools*), media sosial, sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management systems*), serta aplikasi komunikasi real-time yang mempercepat proses pertukaran informasi di seluruh tingkatan organisasi. Perubahan ini membentuk pola komunikasi baru yang lebih fleksibel, lebih cepat, tetapi juga menimbulkan tantangan baru terkait beban informasi (*information overload*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan tekanan psikologis akibat keterhubungan digital terus-menerus. Studi kontemporer menunjukkan bahwa komunikasi digital secara signifikan memengaruhi perilaku individu dan kelompok di organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu tren penting yang muncul dari literatur adalah peningkatan penggunaan teknologi komunikasi digital yang secara langsung memengaruhi hubungan interpersonal dan koordinasi kerja dalam organisasi. Penelitian (Umoren & Ukpe, 2025; Wenny Desty Febrian.S.E.M.M| Rini Ardista et al., 2022) menunjukkan bahwa komunikasi digital meningkatkan efisiensi organisasi, memperbaiki kerja sama lintas unit, meningkatkan keterlibatan karyawan, namun juga menciptakan tantangan seperti ancaman keamanan siber, kesenjangan kemampuan digital, dan menurunnya interaksi tatap muka yang dapat memengaruhi hubungan interpersonal secara negatif.

Selain itu, digitalisasi komunikasi internal organisasi juga menunjukkan dampak terhadap budaya organisasi dan praktik komunikasi itu sendiri. Poltoratska, (2025) menemukan bahwa keterlibatan digital berhubungan

positif dengan kepuasan komunikasi dan efektivitas komunikasi organisasi, meskipun pengaruhnya terhadap kepercayaan dan kenyamanan etis lebih beragam. Hasil ini menegaskan bahwa teknologi digital merombak cara organisasi berkomunikasi secara fundamental, tetapi konsekuensi perilaku dari perubahan tersebut memerlukan pemahaman lebih lanjut. Studi dari Bordi & Okkonen, (2018) menunjukkan bagaimana lingkungan kerja digital memengaruhi kesejahteraan di tempat kerja. Mereka menemukan bahwa volume komunikasi digital dan ekspektasi konektivitas terus menerus dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan, menunjukkan kompleksitas implikasi digitalisasi komunikasi terhadap dinamika kerja dan perilaku organisasi.

Dalam konteks *Organizational Behaviour*, komunikasi digital juga memainkan peran penting dalam konsep kepemimpinan (*leadership*). Menurut Chatterjee, (2023) mengkaji peran kemampuan kepemimpinan digital (*digital leadership capability*) sebagai moderator dalam hubungan antara digital workplace dan kinerja organisasi, yang mencerminkan bagaimana kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan digital dapat memaksimalkan dampak positif komunikasi digital terhadap hasil organisasi. Kemudian, Abakpa & Dvouléty, (2024) menyoroti pentingnya tim virtual (*virtual teams*) dalam era digital yang semakin dominan. Mereka mengemukakan bahwa struktur kolaborasi digital dan pola komunikasi tim virtual memengaruhi dinamika kerja, pembentukan identitas tim, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja digital.

Sementara banyak studi fokus pada aspek produktivitas dan efisiensi,

penelitian oleh (Yang et al., 2024) dalam menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh pada perilaku karyawan seperti suara karyawan (*employee voice behaviour*), yang merupakan salah satu indikator important dalam perilaku organisasi. Kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan partisipasi aktif mereka dalam organisasi digital. Selain itu, komunikasi digital juga berkaitan erat dengan dinamika lintas generasi di tempat kerja. Rumayanto et al., (2025) menyoroti bahwa generasi Z yang berorientasi digital cenderung memiliki preferensi komunikasi yang cepat dan multi-channel, yang menimbulkan peluang untuk kolaborasi yang lebih efektif, namun juga tantangan seperti potensi miskomunikasi antar generasi.

Literatur lain yang relevan adalah studi tentang etika komunikasi digital di lingkungan kerja yang menggabungkan konteks perilaku organisasi. Misalnya, penelitian terkini menunjukkan bahwa aspek etika komunikasi digital seperti *cyberloafing* dan batas-batas perilaku online berkaitan dengan perilaku organisasi dan produktivitas, menyoroti pentingnya norma dan pedoman digital di organisasi. Selanjutnya, Quan et al., (2025) meneliti perilaku konektivitas kerja setelah jam kerja (*work connectivity behavior after hours*), yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam komunikasi digital di luar jam kerja dapat memicu kelelahan psikologis (*ego depletion*), alienasi kerja (*work alienation*), dan pada akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa dimensi perilaku temporal terkait komunikasi digital perlu diperhatikan dalam studi OB.

Sementara itu, studi fenomena kolaborasi digital oleh (Maddah &

Heydari, 2024) memberikan wawasan tambahan terkait pola kolaborasi yang muncul pada tim digital yang terdesentralisasi, menggarisbawahi kompleksitas dinamika kelompok dalam konteks digital serta bagaimana struktur tim berubah secara historis dalam lingkungan kerja digital. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi digital dalam organisasi tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga secara intrinsik berkaitan dengan elemen-elemen perilaku organisasi seperti keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kepemimpinan digital, budaya organisasi, dinamika tim, kesejahteraan karyawan, serta keseimbangan kehidupan kerja. Dengan semakin banyaknya organisasi yang menerapkan model kerja hybrid dan digital, memahami hubungan antara komunikasi digital dan OB menjadi semakin penting.

Selain itu, literatur komunikasi digital dan OB juga menunjukkan pentingnya konteks kebijakan organisasi—termasuk aturan komunikasi digital dan pelatihan literasi digital—untuk menjembatani tantangan yang ditimbulkan oleh teknologi digital dan memaksimalkan dampaknya terhadap *Organizational Behaviour*. Hal ini penting karena hanya dengan strategi komunikasi yang terintegrasi dengan perilaku organisasi, organisasi dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi perubahan perilaku yang terjadi dalam organisasi akibat digitalisasi komunikasi, termasuk pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan, efektivitas tim, serta hasil kinerja organisasi. Selain itu, artikel ini juga akan menganalisis tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola

komunikasi digital, seperti informasi yang berlebihan, kesenjangan kemampuan digital, dan isu keamanan data yang dapat mengganggu kelancaran komunikasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Komunikasi Digital**

Komunikasi digital telah menjadi elemen kunci dalam perilaku organisasi di era modern. Transformasi digital, terutama dalam penggunaan alat komunikasi seperti email, media sosial, dan platform kolaborasi daring, telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi berinteraksi, baik secara internal maupun eksternal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penggunaan komunikasi digital meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat aliran informasi, serta memperkuat kerja sama antar departemen. Namun, tantangan baru juga muncul, seperti *information overload*, kesenjangan kemampuan digital, dan ancaman keamanan data, yang dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Nikolić, (2023) dalam penelitian mereka menemukan bahwa komunikasi digital yang digunakan dalam organisasi dapat memperkuat kepercayaan organisasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya transparansi dan kemampuan untuk berbagi informasi secara lebih cepat. Namun, mereka juga menekankan bahwa kelebihan informasi yang tidak terkelola dengan baik dapat mengurangi efektivitas komunikasi dan menyebabkan stres pada karyawan. Temuan ini menunjukkan pentingnya kebijakan komunikasi yang jelas dan terstruktur di setiap organisasi untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, (Liebig, 2024) dalam penelitian longitudinal mereka menyimpulkan bahwa komunikasi digital memainkan peran sebagai katalis perubahan dalam organisasi. Mereka menyoroti bahwa komunikasi digital memungkinkan penyampaian pesan perubahan lebih cepat dan efisien, yang mempengaruhi pola pikir dan budaya kerja organisasi. Digitalisasi komunikasi membantu mempercepat adopsi perubahan dalam organisasi, tetapi juga membawa tantangan dalam mengelola resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa alat komunikasi digital diintegrasikan dengan strategi manajerial yang mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Ritter et al., (2016) juga mengungkapkan bahwa komunikasi digital memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan perilaku organisasi. Digitalisasi komunikasi memfasilitasi fleksibilitas dalam pekerjaan, namun juga menimbulkan tantangan dalam menjaga batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa ketergantungan pada komunikasi digital dapat menyebabkan kelelahan digital dan berkurangnya kualitas kehidupan pribadi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja kerja mereka. Ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih hati-hati dalam penerapan teknologi komunikasi agar tidak mengganggu kesejahteraan karyawan.

Di sisi lain, Gupta dan Mehta (2024) meneliti bagaimana media sosial mempengaruhi budaya organisasi dan interaksi karyawan. Mereka menemukan bahwa penggunaan media sosial dalam organisasi dapat mempercepat aliran informasi, namun juga dapat menurunkan kualitas hubungan interpersonal jika tidak dikelola dengan baik. Organisasi yang menerapkan

kebijakan komunikasi yang baik dapat menghindari dampak negatif ini dan memanfaatkan media sosial untuk memperkuat komunikasi internal dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

(Pranawukir et al., 2024) juga menyelidiki pengaruh komunikasi digital dalam pengelolaan tim virtual, yang semakin penting dalam konteks kerja jarak jauh. Mereka mengungkapkan bahwa komunikasi digital efektif dapat memperkuat hubungan antar anggota tim, menjaga kohesi tim, dan meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja virtual. Namun, mereka juga menyoroti bahwa manajer perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan digital untuk memastikan bahwa tim virtual tetap terkoordinasi dengan baik dan tidak mengalami kesulitan komunikasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran komunikasi digital dalam pengelolaan tim modern.

Berdasarkan temuan-temuan ini, dapat disimpulkan bahwa komunikasi digital membawa dampak yang signifikan terhadap perilaku organisasi. Komunikasi digital tidak hanya mempercepat proses komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi, tetapi juga menimbulkan tantangan terkait kesejahteraan karyawan, budaya organisasi, dan manajemen perubahan.

### **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi (Organizational Behaviour) merupakan kajian multidimensi yang melibatkan interaksi antar individu, kelompok, dan struktur organisasi dalam mempengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, work-life balance, serta dimensi psikologis karyawan secara signifikan memengaruhi perilaku anggota organisasi dan kinerja

keseluruhan. Studi empiris oleh (Vasumathi et al., 2025) mengungkapkan bahwa organizational culture memiliki peran penting dalam memengaruhi produktivitas karyawan melalui dukungan organisasi; budaya yang kuat menciptakan nilai bersama, meningkatkan komitmen serta keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kinerja dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal.

Selain itu, dimensi budaya organisasi tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada *job satisfaction* dan performa kerja secara lebih luas. Aggarwal (2024) menunjukkan bahwa variasi dalam aspek budaya organisasi—seperti budaya relasional dan budaya orientasi perkembangan—berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan performa karyawan, dengan peran modal psikologis (*psychological capital*) sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dalam konteks dinamika pekerjaan modern, penelitian oleh (Afiahtul et al., 2025) menyoroti hubungan antara work-life balance, perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior), dan performa kerja pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya memperkuat perilaku inovatif dan sukarela di tempat kerja, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan aspek penting dari perilaku organisasi yang efektif.

Lebih jauh lagi, (Meilinda & Adha, 2025) menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini

mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung meningkatkan kinerja kerja dengan memfasilitasi perilaku positif seperti *OCB*, meskipun variabel *agility* karyawan tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap perilaku tersebut. Hal ini menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan yang mendukung nilai-nilai perilaku organisasi positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, tinjauan sistematis yang dilakukan oleh (Bogale, 2024) menyoroti *organizational culture* sebagai konsep yang esensial dalam memahami perilaku organisasi secara holistik, khususnya dalam menghadapi krisis dan dinamika perubahan lingkungan. Kajian ini menekankan bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan dalam membentuk perilaku individu dan kelompok tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang membantu organisasi mempertahankan efektivitasnya di tengah tantangan eksternal.

Secara keseluruhan, bukti empiris dari berbagai penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor saling terkait—mulai dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja, hingga modal psikologis—yang bersama-sama menentukan cara individu dan kelompok berperilaku di lingkungan kerja. Pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor ini membantu organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik manajerial yang tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

### **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah menjadi fokus penting dalam studi perilaku organisasi

karena berkaitan langsung dengan efektivitas kerja, retensi tenaga kerja, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut (Hashim et al., 2023), keterlibatan karyawan secara signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi; karyawan yang terlibat secara emosional dan profesional menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan, kolaborasi yang lebih kuat dengan rekan kerja, serta kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Studi ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi yang positif dan pengembangan karier dapat memperkuat keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan performa organisasi secara menyeluruh.

Selain itu, penelitian (Milisani et al., 2024) menekankan peran *employee engagement* sebagai mediator penting dalam hubungan antara loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak langsung pada performa kerja tetapi juga memperkuat hubungan antara variabel organisasi lainnya seperti organisasi *commitment* dan *employee loyalty*, sehingga *engagement* dianggap sebagai faktor pemersatu yang memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap produktivitas perusahaan. Penelitian lain yang relevan dari studi di sektor farmasi menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention* keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Artinya, tingkat keterlibatan yang tinggi dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, sehingga memperbaiki retensi tenaga kerja dan mengurangi biaya pergantian karyawan yang tinggi sebuah temuan penting

dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern (Juniarte, 2025).

Selain itu, penelitian tentang hubungan *employee engagement*, kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), dan komitmen organisasi di rumah sakit menunjukkan bahwa ketika engagement meningkat, kecenderungan turnover menurun secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan juga berkaitan dengan persepsi kesejahteraan kerja dan loyalitas, yang berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja dalam organisasi layanan Kesehatan (Juniarte, 2025). Selanjutnya, studi dalam konteks manufaktur oleh (Satrianny et al., 2025) menemukan bahwa *employee engagement* memiliki peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara moral karyawan dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa engagement tidak hanya memengaruhi aspek motivasi dan kepuasan kerja tetapi juga memfasilitasi perilaku inovatif, yang pada akhirnya menambah nilai kompetitif organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

Dari berbagai penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* bukan sekadar indikator kepuasan kerja, tetapi merupakan variabel kunci yang memengaruhi berbagai aspek perilaku organisasi. Engagement turut memengaruhi kinerja individu dan tim, retensi karyawan, loyalitas terhadap organisasi, serta perilaku inovatif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review untuk menganalisis dan mengintegrasikan temuan-temuan dari berbagai penelitian yang relevan mengenai komunikasi digital dan perilaku organisasi. Literatur review

dilakukan dengan mengumpulkan artikel-artikel yang dipublikasikan dalam jurnal internasional dan nasional yang terindeks pada basis data bereputasi seperti Scopus, Elsevier, dan Emerald dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian artikel terkait menggunakan kata kunci yang relevan, seperti digital communication, organizational behavior, employee engagement, dan organizational culture. Artikel yang terpilih disaring berdasarkan kualitas dan relevansi temuan serta metode yang digunakan, untuk memastikan bahwa hanya literatur yang berkualitas dan up-to-date yang dimasukkan ke dalam analisis.

Selanjutnya, analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur yang ada, serta menggali hubungan antara komunikasi digital dan berbagai aspek perilaku organisasi. Peneliti berfokus pada bagaimana penggunaan alat komunikasi digital mempengaruhi dinamika interpersonal, kolaborasi antar tim, keterlibatan karyawan, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan. Data yang diperoleh dari literatur ini kemudian dianalisis dengan pendekatan induktif, di mana peneliti menghubungkan temuan-temuan yang ada dengan teori-teori yang relevan dalam perilaku organisasi, untuk menghasilkan wawasan yang lebih komprehensif tentang fenomena yang sedang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang efek komunikasi digital dalam konteks organisasi tanpa keterbatasan sampel yang sering dijumpai pada pendekatan kuantitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah menjadi perhatian

utama dalam studi perilaku organisasi (OB) dalam beberapa tahun terakhir karena perannya yang signifikan dalam mempengaruhi berbagai aspek organisasi, mulai dari produktivitas individu, loyalitas, inovasi, hingga hasil kinerja organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang mendalam, yang melampaui sekadar kepuasan kerja dan mencerminkan komitmen aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian modern menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya terkait dengan kinerja, tetapi juga dengan kesejahteraan psikologis, perilaku proaktif, serta dinamika kerja dalam konteks digital dan pasca pandemic (Deepalakshmi et al., 2024). Sebuah tinjauan literatur oleh Deepalakshmi et al. menunjukkan hubungan positif antara employee engagement dan kinerja organisasi secara luas: keterlibatan karyawan memengaruhi produktivitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan retensi; hal ini ditunjang oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan praktik manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini memperkuat temuan fundamental bahwa engagement merupakan driver strategis bagi berbagai hasil organisasi, dan hubungannya dipengaruhi oleh berbagai variabel kontekstual.

Penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu antecedent penting yang mempengaruhi engagement. Studi sistematis menyatakan bahwa budaya yang adaptif, komunikatif, serta inklusif mampu memperkuat keterlibatan karyawan, meningkatkan motivasi dalam tugas sehari-hari, serta mempercepat pencapaian tujuan

organisasi karena karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang partisipatif dalam pengambilan keputusan (Nursalimah et al., 2025). Selain itu, penelitian di lingkungan universitas mengidentifikasi bahwa komunikasi dan dukungan kepemimpinan dalam suatu budaya organisasi secara signifikan memengaruhi engagement staf akademik, sehingga keterlibatan karyawan menjadi pendorong utama efektivitas lembaga Pendidikan (Ross et al., 2025). Dalam dinamika modern seperti remote work, studi yang mengeksplorasi dampak kerja jarak jauh pada engagement menunjukkan bahwa model kerja fleksibel pascapandemi memunculkan tantangan baru dalam menjaga hubungan emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi—yang berdampak pada loyalitas dan komitmen jangka Panjang (Wijaya et al., 2025).

Hasil lain juga menemukan hal yang serupa: keterlibatan karyawan dalam konteks kerja hybrid sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi merancang strategi komunikasi internal yang responsif, pelatihan, dan dukungan terhadap kesejahteraan psikologis (Hulu et al., 2025). Kerangka teoretis Job Demands-Resources (JD-R) menunjukkan bahwa engagement ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) yang tersedia. Ketika sumber daya seperti dukungan manajerial, kesempatan berkembang, dan otonomi kerja tinggi, keterlibatan karyawan juga meningkat, berkontribusi terhadap produktivitas yang lebih tinggi dan turnover yang lebih rendah. Penelitian ini juga menegaskan bahwa variabel seperti kepemimpinan, pelatihan, dan sistem penghargaan merupakan sumber daya kunci dalam memfasilitasi *engagement* yang kuat.



Selain itu, kajian empiris menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki korelasi signifikan dengan variabel lainnya seperti *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Studi kuantitatif terbaru menemukan bahwa dimensi engagement seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang berarti karyawan yang lebih terlibat cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi (Ariyanto et al., 2025). Selanjutnya, hubungan antara engagement dan commitment juga ditemukan kuat, memperkuat bahwa karyawan yang merasa keterikatannya tinggi terhadap pekerjaan juga secara psikologis nyaman berada dalam organisasi jangka panjang dan berkontribusi pada stabilitas tenaga kerja (Noviardy, 2020). Implikasi lain dari keterlibatan karyawan adalah pengaruhnya terhadap perilaku kerja yang tidak produktif (*counterproductive work behaviour*). Penelitian oleh Mvuyana menunjukkan bahwa tingkat engagement yang tinggi berkorelasi dengan penurunan perilaku kontra-efektif seperti absensi tinggi dan perilaku merugikan organisasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa engagement tidak hanya meningkatkan output positif tetapi juga meminimalkan hambatan perilaku yang mengganggu efektivitas organisasi (Nzimakwe, 2025).

Keterlibatan karyawan juga dikaitkan dengan inovasi perilaku kerja (*innovative work behaviour*), terutama ketika dipadukan dengan faktor like learning agility dan supportive work environment di berbagai konteks nasional dan internasional. Studi di Saudi Arabia menemukan bahwa engagement, dipadukan dengan budaya pembelajaran yang kuat dan lingkungan kerja yang mendukung, menghasilkan perilaku inovatif di tingkat individu, yang secara agregat meningkatkan

kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal (Sheikhoon, 2025). Selain itu, dalam konteks demografis yang kompleks—seperti generasi milenial dan Gen Z *engagement* memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan muda. Penelitian lain menemukan bahwa dimensi engagement seperti keterikatan emosional memiliki efek signifikan pada niat karyawan generasi muda untuk tetap berada dalam organisasi, yang penting dalam dunia kerja modern di mana pergantian tenaga kerja semakin tinggi.

Selanjutnya, sejumlah studi menyoroti faktor-faktor yang dapat memperkuat engagement, termasuk praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis seperti penghargaan yang adil, kesetaraan perlakuan, pengembangan karier, dan pemberdayaan karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan *benevolent leadership*, yang menekankan perhatian holistik terhadap kesejahteraan karyawan, ditemukan berkontribusi secara positif terhadap engagement dan keterlibatan dalam tugas sehari-hari (Id & Id, 2025). Faktor lainnya yang diidentifikasi dalam literatur adalah work-life balance, di mana keseimbangan waktu antara kehidupan profesional dan pribadi terbukti memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan karena mengurangi burnout dan meningkatkan kepuasan kerja secara umum. Model JD-R menunjukkan bahwa sumber daya non-pekerjaan seperti dukungan work-life balance dapat memperkuat engagement dengan memberi karyawan ruang psikologis yang lebih besar untuk fokus pada pekerjaan mereka (David et al., 2025).

Penelitian di berbagai konteks nasional Indonesia juga menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) rasa bahwa organisasi mendukung kesejahteraan dan

kebutuhan karyawan berkorelasi positif dengan engagement. Dukungan organisasi ini menguatkan rasa keterikatan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja kerja (Hurriyati et al., 2025). Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat menjadi mediator penting dalam hubungan antara loyalitas, komitmen organisasi, dan hasil kerja yang berarti engagement menjadi jembatan antara faktor psikologis dalam organisasi dan hasil performa nyata (Milisani et al., 2024).

## PEMBAHASAN

Keterlibatan karyawan (employee engagement) telah terbukti berperan sebagai faktor kunci dalam mempengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian yang ada, engagement berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Deepalakshmi et al. (2023) dan Nursyidah (2025) mengungkapkan bahwa engagement tidak hanya mempengaruhi performa kerja, tetapi juga berperan dalam mendorong perilaku inovatif dan kolaboratif dalam organisasi. Karyawan yang terlibat secara aktif dan emosional dalam pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi lebih dalam hal ide-ide baru, serta berkolaborasi lebih baik dengan rekan tim dan departemen lainnya, yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, keterlibatan karyawan juga berpengaruh pada kualitas hubungan mereka dengan pelanggan, yang berujung pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan kinerja layanan yang lebih baik.

Namun, tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya bergantung pada faktor intrinsik karyawan, tetapi juga

pada berbagai faktor eksternal, termasuk budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Penelitian oleh Sutanto et al. (2025) dan Barokah et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung serta gaya kepemimpinan yang komunikatif sangat penting dalam memperkuat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerjanya lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada loyalitas dan retensi. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan mereka memiliki kesempatan untuk berkembang lebih cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan perilaku proaktif yang mendorong organisasi menuju tujuan bersama. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan peluang pengembangan yang memberi ruang bagi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak.

Melihat dari perspektif peneliti, keterlibatan karyawan bukan hanya dimensi emosional, tetapi juga merupakan konstruksi psikologis yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti manajemen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sebagaimana temuan dari penelitian Nursyidah (2025) dan Deepalakshmi et al. (2023), pentingnya pemahaman terhadap interaksi faktor internal dan eksternal dalam engagement membantu organisasi merancang strategi yang lebih holistik untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan tidak hanya berfokus pada faktor motivasional intrinsik karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui peningkatan dukungan manajerial,

pengakuan terhadap pencapaian karyawan, dan kebijakan fleksibilitas kerja yang memadai.

Dari sudut pandang lain, temuan Barokah et al. (2025) dan Wijaya (2025) menyarankan bahwa pengaruh remote work atau kerja jarak jauh di era pascapandemi memerlukan perhatian lebih besar dalam manajemen sumber daya manusia. Keterlibatan karyawan dalam kondisi kerja fleksibel memiliki tantangan tersendiri dalam menjaga komunikasi yang efektif dan memelihara hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, peneliti berpendapat bahwa organisasi harus memodernisasi strategi komunikasi mereka dan meningkatkan infrastruktur digital yang dapat memfasilitasi kolaborasi tim secara efektif meskipun dalam pengaturan kerja yang terdistribusi. Penelitian lebih lanjut tentang employee engagement dalam konteks kerja jarak jauh diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat menyeimbangkan fleksibilitas dengan kebutuhan untuk menjaga keterlibatan karyawan dalam pengaturan virtual.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, serta lebih termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan juga mempengaruhi loyalitas, retensi, dan hubungan interpersonal di dalam organisasi, yang pada gilirannya

memperkuat efektivitas tim dan keseluruhan organisasi.

Namun, keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung dan inklusif, di mana komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap kontribusi, serta kesempatan pengembangan karier dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Di sisi lain, tantangan yang muncul dengan semakin meningkatnya remote work dan pola kerja fleksibel pascapandemi memerlukan perhatian lebih dalam menjaga keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus merancang strategi komunikasi yang efektif dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan untuk mempertahankan keterlibatan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya mempengaruhi kinerja kerja tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola dan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui kebijakan yang memperkuat aspek-aspek seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abakpa, A., & Dvouletý, O. (2024). Navigating the digital era: the role of virtual teams in organizational transformation. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(3), 208–233. <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2024-0166>
- Afiahtul, R., Sutisna, D., & Astuti, S. (2025). *Social Sciences &*

- Humanities Open Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education.* 12(February).
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Ariyanto, E., Wijaya, M. H., Nurani, A., & Sari, M. (2025). *International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Employee Engagement ( Vigor , Dedication , and Absorption ) on Job Satisfaction at PT Pelindo 1* Corresponding Author : Eny Ariyanto Corresponding Author : Eny Ariyanto. 08(02), 673–679. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i2-11>
- Behavior, O., Wijaya, E. P., & Sari, Y. M. (2025). *Human Resource Management & The Impact of Remote Work on Employee Engagement and Organizational Commitment.*
- Bogale, A. T. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Bordi, L., & Okkonen, J. (2018). *Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work 1 ■ ■.* 8(April).
- Chatterjee, S. (2023). *Journal of Innovation digital leadership capability.* 8.
- David, J., Adimasta, B., & Lataruva, E. (2025). *Work-Life Balance : The Key to Employee Engagement and Employee Performance.* 9(1), 71–82.
- Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). *Employee Engagement And Organizational Performance : A Human Resource Perspective.* 30(4), 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>
- Hashim, M. Z., Muhammad, N., Nur, S., & Omar, Z. (2023). *EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.* 69–80. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.085006>
- Hulu, R. S., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi Modern.* 01(03), 247–253.
- Hurriyati, D., Augusty, H., Bina, U., & Palembang, D. (2025). *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN EMPLOYEE IDEA : Jurnal Psikologi.* 20–29.
- Id, H. J., & Id, D. S. (2025). *The impact of recognition , fairness , and leadership on employee outcomes : A large-scale multi-group analysis.* 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Juniarte. (2025). *The Sixth International Research Conference on Management and Business* (6. July, 876–884.
- Liebig, S. (2024). *Catalysts of connection . The role of digital information and communication technology in fostering neighbourhood social cohesion : A systematic review of empirical findings.* 61(16), 3167–3186. <https://doi.org/10.1177/00420980241281502>

- Maddah, N., & Heydari, B. (2024). Platform-Driven Collaboration Patterns: Structural Evolution Over Time and Scale. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*.
- Meilinda, F. C., & Adha, S. (2025). *The influence of transformational leadership and employee agility on organizational citizenship behavior (OCB) and its impact on employee performance at PT Trubus Mitra Swadaya*. 5. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i3.374>
- Milisani, M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). *Employee Engagement Mediation : Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment*. 6(1), 168–184.
- Nikolić, J. L. (2023). *THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON EMPLOYEE ENGAGEMENT : CASE STUDY OF COMPANY “ A ” IN SERBIA*. 20(2), 29–40. <https://doi.org/10.5937/EJAE20-43248>
- Noviardy. (2020). *Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit*. 19(3), 258–272.
- Nursalimah, S., Ivana, G., Rachman, K., & Diponegoro, U. (2025). *Economic and Business Horizon*.
- Nzimakwe, T. I. (2025). *Exploring the relationship between employee engagement and counterproductive work behaviour*. January, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434350>
- Poltoratska, A. (2025). *Communications Efficiency Within Digital Landscape of Organizational Behaviour : Culture , Practice , and Tools La eficacia de las comunicaciones en el panorama digital del comportamiento organizativo : Cultura , práctica y herramientas*. <https://doi.org/10.62486/agma2025251>
- Pranawukir, I., Rahmadani, S., Hasanah, S., Shofwani, S. A., & Jayabaya, U. (2024). *Influence of Social Media on Employee Engagement and Organizational Culture in the Field of Human Resources Management*. 13.
- Quan, J., van Dierendonck, D., Wu, Z., & Feng, T. (2025). *Constrained by work: Linking daily work connectivity behavior after-hours to next-day employee job performance*. *Journal of Business Research*, 200, 115640. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115640>
- Ritter, K., Matthews, R. A., Ford, M. T., Henderson, A. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). *Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory*.
- Ross, Tshifhiwa, M., Relations, L., Africa, S., Relations, L., Africa, S., & Africa, S. (2025). *The Impact of Organisational Culture on Employee Engagement : A Case Study of the University of Venda*.
- Rumayanto, T., Sanusi, S. N., & Bani, S. S. (2025). *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis Opportunities and Challenges of Implementing Communication Management in Organizations Managed by Gen-Z*. 7, 9–11. <https://doi.org/10.37034/infv7i4.1293>
- Satrianny, I. P., Harianto, A., & Novirsari, E. (2025). *The Effect of Employee Morale and Organizational Familiarity on Innovative Work Behavior through*

- Employee Engagement*. 13(2), 1093–1104.  
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i2.3252>
- Sheikhoon. (2025). *Issn:1581-5374 e-issn:1855-363x v. 4*, 3648–3674.
- Umoren, P. E., & Ukpe, A. P. (2025). *Digital Communication in Organizations : Trends , Strengths , and Weaknesses*. 6(June), 55–64.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., & Razak, A. (2025). Social Sciences & Humanities Open An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees ' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12(November 2024), 102054.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Wenny Desty Febrian.S.E.M.M| Rini Ardista, S., Pd. I., MM |DR. M. Surno Kutoyo, S. A. S. P., M.Si., CPHCM.|Yana Suryana, S.Pd, M. P., MM|Wetri Febrina, ST.MT|Dr.Kusnadi., S. E., M.M. & Ryan Firdiansyah Suryawan., S. E., M.M.|Dr. Tambaten Yuliana Br Purba, S. E., M.M.|La Ode Turi|Sri Sudiarti, SE., M., Bambang Libriantono, S.Kom., M.M., I. ., Erni Pratiwi Perwitasari, S.E, M.M, D. I., & S.Pd.T., M. P. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). *The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors : The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement*. 24, 1–15.  
<https://doi.org/10.1177/21582440241260474>