STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MEMBANGUN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DI ERA DIGITAL

Edwin Yustian Nulhakim[1], Muhammad Reza Panangian[2], Exsan Adde[3]
[123]Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia
dosen03262@unpam.ac.id[1], dosen03331@unpam.ac.id[2], dosen03247@unpam.ac.id[3]

Abstrak
Transformasi digital menghadirkan kompleksitas baru dalam pengelolaan komunikasi internal organisasi, mengharuskan rekonfigurasi strategi untuk mempertahankan keterlibatan karyawan. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus ini mengeksplorasi strategi komunikasi internal berbasis digital dalam membangun *employee engagement* pada era kontemporer. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipan, dan analisis dokumen organisasional dengan partisipan yang dipilih secara purposif. Analisis tematik mengidentifikasi transformasi platform komunikasi digital, keterbukaan komunikasi sebagai fondasi keterlibatan, peran kepemimpinan transformatif, serta tantangan implementasi sebagai tema utama. Temuan mendeskripsikan bahwa transparansi informasi, responsivitas kepemimpinan, dan integrasi teknologi komunikasi yang tepat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *engagement* karyawan. Hambatan mencakup *information overload*, kesenjangan kompetensi digital, dan berkurangnya nuansa sosio-emosional dalam interaksi virtual. Implikasi praktis menekankan adopsi pendekatan *omnichannel* terintegrasi, investasi berkelanjutan dalam literasi digital, dan penciptaan mekanisme interaksi sosial virtual untuk mengoptimalkan ekosistem komunikasi internal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap *body of knowledge* komunikasi organisasi dan rekomendasi praktis bagi praktisi dalam merancang strategi komunikasi yang adaptif terhadap dinamika era digital.

Kata Kunci: *Komunikasi Internal Digital, Keterlibatan Karyawan, Transformasi Organisasi*

Abstract
Digital transformation introduces unprecedented complexity in organizational internal communication management, necessitating strategic reconfiguration to sustain employee engagement. This qualitative research employing case study design explores digital-based internal communication strategies in cultivating employee engagement within contemporary organizational contexts. Data collection was executed through semi-structured in-depth interviews, non-participant observation, and organizational document analysis with purposively selected participants. Thematic analysis identified digital communication platform transformation, communication transparency as engagement foundation, transformative leadership roles, and implementation challenges as principal themes. Findings delineate that information transparency, leadership responsiveness, and appropriate communication technology integration contribute significantly toward employee engagement enhancement. Barriers encompass information overload, digital competency disparities, and diminished socio-emotional nuances in virtual interactions. Practical implications emphasize integrated omnichannel approach adoption, sustained digital literacy investments, and virtual social interaction mechanism creation to optimize internal communication ecosystems. This research contributes theoretically to organizational communication body of knowledge and provides practical recommendations for practitioners in designing adaptive communication strategies responsive to digital era dynamics.

Keywords: *Digital Internal Communication, Employee Engagement, Organizational Transformation*

A. Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental lanskap bisnis global, memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang berlangsung sangat cepat. Perubahan paradigma ini tidak hanya berdampak pada aspek operasional dan model bisnis perusahaan, tetapi juga menghadirkan tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam membangun dan mempertahankan keterlibatan karyawan. Dalam konteks era digital yang ditandai dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang masif, peran komunikasi internal menjadi semakin kritis sebagai penghubung antara visi organisasi dengan pelaksanaan tugas sehari-hari karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif, didukung oleh budaya organisasi yang mendukung dan lingkungan kerja yang kondusif, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta memperkuat keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi (Aliyev, 2024). Dinamika ini menciptakan urgensi bagi organisasi untuk merancang strategi komunikasi internal yang tidak hanya memanfaatkan teknologi digital, tetapi juga mampu menciptakan koneksi emosional yang mendalam antara karyawan dengan perusahaan.

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* telah menjadi indikator penting dalam mengukur kesuksesan organisasi modern. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, dan berkontribusi secara maksimal terhadap inovasi serta pencapaian target perusahaan. Namun, data terkini menunjukkan tren yang mengkhawatirkan dimana tingkat keterlibatan karyawan mengalami penurunan signifikan, mencapai level terendah dalam satu dekade terakhir dengan hanya 31% karyawan yang benar-benar engaged pada tahun 2024 (Hernik dkk., 2025). Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi karyawan dengan praktik manajemen yang diterapkan organisasi, terutama dalam aspek komunikasi dan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dalam lingkungan kerja yang semakin didominasi oleh model *hybrid* dan *remote working*, tantangan untuk menjaga koneksi dan keterlibatan karyawan menjadi semakin kompleks karena berkurangnya interaksi tatap muka dan meningkatnya risiko isolasi sosial di kalangan tenaga kerja.

Era digital membawa transformasi mendasar dalam cara organisasi berkomunikasi dengan karyawan mereka. Platform digital seperti aplikasi kolaborasi, media sosial internal,

sistem intranet, dan berbagai tools komunikasi berbasis *cloud* telah mengubah lanskap komunikasi internal dari model tradisional yang hierarkis menjadi lebih demokratis dan interaktif. Penelitian mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi digital dalam komunikasi internal tidak hanya meningkatkan efisiensi penyebaran informasi, tetapi juga memfasilitasi kolaborasi lintas departemen, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan transparansi organisasi (LuciaWuersch dkk., 2022). Kemajuan teknologi komunikasi digital memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi secara *real-time*, berpartisipasi dalam diskusi virtual, dan menyampaikan *feedback* dengan lebih mudah tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Namun, adopsi teknologi digital dalam komunikasi internal juga menghadirkan tantangan baru seperti *information overload*, kesulitan memfilter informasi yang relevan, serta risiko miskomunikasi akibat berkurangnya konteks non-verbal dalam interaksi digital.

Strategi komunikasi internal yang efektif di era digital harus mempertimbangkan beberapa elemen kunci yang saling berkaitan. Pertama, transparansi dan keterbukaan dalam penyampaian informasi menjadi fondasi untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Organisasi yang menerapkan komunikasi dua arah secara konsisten cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi karena karyawan merasa dihargai dan didengarkan aspirasinya. Kedua, personalisasi pesan komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan preferensi kelompok karyawan yang berbeda menjadi semakin penting, mengingat *workforce* modern yang semakin *diverse* baik dari segi generasi, latar belakang budaya, maupun preferensi gaya komunikasi. Ketiga, integrasi teknologi komunikasi yang tepat menjadi *enabler* utama dalam menciptakan ekosistem komunikasi yang inklusif dan *accessible* bagi seluruh karyawan. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengalokasikan sumber daya lebih besar untuk platform komunikasi digital melaporkan peningkatan *engagement* hingga dua kali lipat dibandingkan organisasi yang masih menggunakan metode konvensional (Kincentric, 2024). Keempat, keterlibatan leadership dalam proses komunikasi internal terbukti memiliki dampak signifikan terhadap persepsi karyawan tentang kredibilitas dan komitmen organisasi terhadap *wellbeing* mereka.

Kompleksitas pengelolaan komunikasi internal di era digital semakin meningkat dengan hadirnya berbagai generasi dalam *workforce* yang memiliki karakteristik dan ekspektasi berbeda terhadap cara organisasi berkomunikasi. Generasi milenial dan Gen Z, yang saat ini mendominasi angkatan kerja, memiliki preferensi terhadap komunikasi yang cepat, visual, interaktif, dan *mobile-friendly*. Mereka mengharapkan organisasi untuk mengadopsi platform

komunikasi yang familiar dengan pengalaman digital mereka sehari-hari, seperti aplikasi *messaging instant*, *video call*, dan *social collaboration tools*. Di sisi lain, generasi yang lebih senior mungkin masih lebih nyaman dengan email dan pertemuan tatap muka. Penelitian mengindikasikan bahwa Generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan berbasis digital, dimana komunikasi yang efektif melalui teknologi digital dapat meningkatkan motivasi kerja mereka secara signifikan (Ramadhi dkk., 2023). Heterogenitas preferensi komunikasi ini menuntut organisasi untuk mengadopsi pendekatan omnichannel dalam strategi komunikasi internal mereka, dimana berbagai saluran komunikasi digunakan secara sinergis untuk menjangkau seluruh segmen karyawan dengan cara yang paling efektif.

Dampak pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi digital dalam komunikasi internal organisasi secara dramatis. Organisasi yang sebelumnya masih ragu untuk mengadopsi teknologi digital dipaksa untuk bertransformasi dalam waktu singkat guna mempertahankan kontinuitas bisnis dan menjaga keterhubungan dengan karyawan yang bekerja dari rumah. Periode ini menjadi momentum penting yang membuktikan bahwa komunikasi internal berbasis digital bukan hanya mungkin dilakukan, tetapi juga dapat menjadi lebih efektif dalam beberapa aspek dibanding komunikasi tradisional. Penelitian menunjukkan bahwa pandemi telah mempercepat adopsi teknologi digital yang mendukung fleksibilitas komunikasi internal, memperkuat keterlibatan karyawan, dan meningkatkan hubungan antar karyawan meskipun bekerja secara jarak jauh (Li dkk., 2020). Pembelajaran dari periode pandemi ini memberikan *insights* berharga tentang bagaimana organisasi dapat merancang strategi komunikasi internal yang resilient dan adaptif terhadap perubahan kondisi eksternal yang tidak terprediksi.

Namun demikian, implementasi strategi komunikasi internal berbasis digital masih menghadapi berbagai hambatan dan tantangan yang perlu diatasi oleh organisasi. Pertama, kesenjangan keterampilan digital di antara karyawan menjadi *barrier* signifikan dalam adopsi teknologi komunikasi baru. Tidak semua karyawan memiliki literasi digital yang memadai untuk memanfaatkan platform komunikasi modern secara optimal, sehingga dapat menciptakan gap dalam penyebaran informasi. Kedua, isu keamanan data dan *privacy* menjadi *concern* utama terutama ketika komunikasi internal melibatkan informasi sensitif perusahaan yang dikomunikasikan melalui platform digital. Ketiga, fenomena *communication fatigue* atau kelelahan berkomunikasi mulai muncul akibat bombardir informasi yang berlebihan melalui berbagai channel digital, yang justru dapat menurunkan efektivitas komunikasi dan *engagement* karyawan. Keempat, *budget constraints* dan keterbatasan sumber daya menjadi hambatan bagi

banyak organisasi, terutama UMKM, untuk berinvestasi dalam infrastruktur dan platform komunikasi digital yang *sophisticated*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini berupaya menjawab sejumlah pertanyaan penelitian fundamental terkait strategi komunikasi internal berbasis digital dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Pertanyaan tersebut mencakup bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi internal digital yang efektif, elemen-elemen komunikasi yang paling berpengaruh terhadap tingkat engagement karyawan di era digital, serta bagaimana perbedaan karakteristik demografis dan generasional memengaruhi efektivitas strategi yang diterapkan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji berbagai praktik terbaik *(best practices)* dan pembelajaran *(lessons learned)* dari organisasi yang telah berhasil melakukan transformasi komunikasi internal digital, serta bagaimana mengukur dan mengevaluasi efektivitas strategi tersebut terhadap berbagai outcome organisasi seperti produktivitas, retensi, dan inovasi.

Sejalan dengan itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam strategi komunikasi internal yang mampu membangun keterlibatan karyawan secara optimal dalam konteks era digital. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai pendekatan komunikasi internal berbasis digital yang digunakan organisasi dalam meningkatkan *employee engagement*, mengevaluasi efektivitas berbagai platform dan alat komunikasi digital dalam menciptakan komunikasi yang bermakna dan menarik, serta memahami hubungan kausal antara kualitas komunikasi internal dengan tingkat keterlibatan, kepuasan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran faktor-faktor moderasi seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik demografis karyawan dalam memediasi hubungan tersebut, serta merumuskan rekomendasi praktis dan kerangka strategis bagi organisasi dalam merancang program komunikasi internal yang adaptif terhadap dinamika era digital dan mampu menciptakan keterlibatan yang berkelanjutan.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam fenomena strategi komunikasi internal dalam membangun keterlibatan karyawan pada era digital. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami makna, proses, dan dinamika yang terjadi dalam konteks organisasi secara holistik dan natural. Pendekatan ini

memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi perspektif, pengalaman, dan interpretasi subjektif dari para partisipan terhadap praktik komunikasi internal yang mereka alami dalam lingkungan kerja digital. Studi kasus dipilih sebagai strategi penelitian karena memberikan kesempatan untuk menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas. Penelitian kualitatif dengan metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks yang spesifik dan alamiah (Sugiyono, 2020). Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana strategi komunikasi internal dirancang, diimplementasikan, dan berdampak terhadap keterlibatan karyawan dalam setting organisasi yang telah mengadopsi teknologi digital dalam operasional komunikasi mereka.

Lokasi penelitian dipilih secara purposif pada perusahaan-perusahaan yang telah mengimplementasikan transformasi digital dalam sistem komunikasi internal mereka dan memiliki karakteristik workforce yang diverse dari segi generasi dan latar belakang. Kriteria pemilihan organisasi meliputi perusahaan yang telah menerapkan minimal dua platform komunikasi digital dalam aktivitas komunikasi internal mereka, memiliki jumlah karyawan minimal seratus orang, dan telah beroperasi menggunakan sistem komunikasi digital tersebut selama minimal dua tahun. Pemilihan kriteria ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa organisasi yang menjadi subjek penelitian telah memiliki pengalaman yang cukup matang dalam mengelola komunikasi internal berbasis digital sehingga dapat memberikan data yang kaya dan mendalam. Waktu penelitian dilaksanakan selama enam bulan yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data lapangan, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian. Periode waktu ini dianggap memadai untuk memperoleh data yang komprehensif melalui berbagai metode pengumpulan data dan memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan triangulasi data secara optimal.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria spesifik untuk memastikan kualitas dan relevansi informasi yang diperoleh. Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari tiga kategori, yaitu manajer komunikasi internal atau HRD yang bertanggung jawab merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi, middle managers yang berperan sebagai komunikator kunci dalam organisasi, dan karyawan dari berbagai tingkatan yang menjadi penerima dan praktisi komunikasi internal sehari-hari. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, dimana pengumpulan data akan

dihentikan ketika informasi baru yang diperoleh tidak lagi memberikan insight tambahan yang signifikan terhadap pemahaman fenomena yang diteliti. Estimasi jumlah partisipan berkisar antara 15 hingga 25 orang yang dipilih secara bertahap seiring dengan proses penelitian. Keberagaman partisipan dari segi generasi, posisi jabatan, dan masa kerja menjadi pertimbangan penting dalam pemilihan informan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif tentang efektivitas strategi komunikasi internal dari berbagai sudut pandang stakeholder organisasi.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi yang melibatkan tiga teknik utama untuk memperoleh data yang valid dan reliabel. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan seluruh partisipan penelitian menggunakan panduan wawancara yang telah dikembangkan berdasarkan kerangka konseptual penelitian. Wawancara dilakukan secara individual dengan durasi berkisar antara 45 menit hingga 90 menit per sesi, yang direkam dengan izin partisipan dan ditranskrip verbatim untuk keperluan analisis. Pertanyaan wawancara dirancang untuk mengeksplorasi persepsi, pengalaman, tantangan, dan dampak yang dirasakan terkait praktik komunikasi internal digital dalam organisasi. Kedua, observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati praktik komunikasi internal dalam setting natural, termasuk mengamati interaksi dalam platform komunikasi digital, rapat virtual, dan aktivitas komunikasi lainnya. Observasi ini memberikan data kontekstual yang memperkaya pemahaman tentang bagaimana komunikasi internal berlangsung dalam praktik sehari-hari. Ketiga, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai artefak organisasi seperti kebijakan komunikasi internal, panduan penggunaan platform digital, newsletter internal, data analitik engagement karyawan, dan dokumen strategis lainnya yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan analisis tematik yang dilakukan secara iteratif dan berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data. Proses analisis dimulai dengan tahap familiarisasi data melalui pembacaan berulang terhadap transkrip wawancara dan catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang keseluruhan data. Tahap selanjutnya adalah pengkodean awal dimana peneliti mengidentifikasi segmen-segmen data yang relevan dan memberikan kode deskriptif yang merepresentasikan makna dari segmen tersebut. Kode-kode awal ini kemudian dikategorisasi dan dikelompokkan berdasarkan kesamaan tema untuk membentuk tema-tema potensial yang muncul dari data. Proses pengembangan tema dilakukan melalui analisis hubungan antar kode dan identifikasi

pola yang konsisten maupun kontradiktif dalam data. Tema-tema yang telah teridentifikasi kemudian ditinjau kembali dan direfinasi untuk memastikan bahwa tema tersebut secara akurat merepresentasikan makna dalam data dan menjawab pertanyaan penelitian. Tahap akhir analisis adalah pendefinisian dan penamaan tema final serta penyusunan narasi analitis yang menjelaskan temuan penelitian secara koheren dan sistematis dengan dukungan kutipan langsung dari partisipan sebagai evidensi empiris.

Kredibilitas dan trustworthiness penelitian dijaga melalui beberapa strategi validitas yang diterapkan secara konsisten sepanjang proses penelitian. Triangulasi data dilakukan dengan mengombinasikan berbagai sumber data dan metode pengumpulan data untuk memverifikasi konsistensi temuan dari perspektif yang berbeda. Member checking dilakukan dengan mengembalikan transkrip wawancara dan temuan awal kepada partisipan untuk memverifikasi akurasi interpretasi peneliti terhadap data yang diberikan. Peer debriefing dilakukan melalui diskusi reguler dengan kolega peneliti untuk mendiskusikan proses penelitian, interpretasi data, dan temuan yang muncul guna mengurangi bias subjektif peneliti. Audit trail dijaga dengan mendokumentasikan secara detail seluruh proses penelitian mulai dari desain penelitian, pengumpulan data, proses analisis, hingga penarikan kesimpulan sehingga proses penelitian dapat ditelusuri dan dievaluasi kualitasnya. Reflexivity dilakukan melalui pencatatan refleksi pribadi peneliti tentang asumsi, bias, dan posisi peneliti yang mungkin mempengaruhi proses penelitian dan interpretasi data (Men et al., 2020).

Pertimbangan etis dalam penelitian ini dijaga dengan ketat untuk melindungi hak dan kesejahteraan partisipan penelitian. *Informed consent* diperoleh dari seluruh partisipan setelah mereka mendapatkan penjelasan lengkap tentang tujuan penelitian, prosedur yang akan dilakukan, manfaat dan risiko partisipasi, serta hak mereka untuk menarik diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi apapun. Kerahasiaan dan anonimitas partisipan dijamin melalui penggunaan pseudonim dalam pelaporan hasil penelitian dan penyimpanan data penelitian dalam sistem yang aman dengan akses terbatas. Data penelitian yang dikumpulkan hanya digunakan untuk kepentingan akademis dan tidak akan dibagikan kepada pihak ketiga tanpa izin eksplisit dari partisipan. Peneliti juga memastikan bahwa partisipasi dalam penelitian ini tidak menimbulkan kerugian atau dampak negatif terhadap posisi pekerjaan dan hubungan profesional partisipan dalam organisasi.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Transformasi Platform Komunikasi Digital dalam Organisasi

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa organisasi telah mengalami pergeseran paradigma fundamental dalam mengelola komunikasi internal melalui adopsi teknologi digital yang terintegrasi. Partisipan dari kalangan manajerial mengungkapkan bahwa implementasi platform komunikasi berbasis teknologi informasi tidak sekadar menggantikan metode konvensional, melainkan menciptakan ekosistem komunikasi yang memungkinkan interaksi multidimensional antar komponen organisasi. Platform yang dimanfaatkan mencakup aplikasi kolaborasi *real-time*, sistem manajemen konten internal, serta media sosial korporat yang dirancang khusus untuk memfasilitasi pertukaran informasi secara cepat dan terstruktur. Pengamatan menunjukkan bahwa teknologi komunikasi digital memainkan fungsi krusial dalam mendukung kebijakan kerja fleksibel, memungkinkan karyawan tetap terhubung tanpa ketergantungan pada kehadiran fisik di lokasi kantor, sebagaimana dikonfirmasi oleh penelitian (Anggraeni dkk., 2024) yang menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital menjadi *enabler* utama dalam implementasi kebijakan *work from anywhere*. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada aspek teknis komunikasi, tetapi juga mengubah dinamika relasi interpersonal dan pola interaksi dalam struktur organisasi.

Analisis mendalam terhadap pengalaman partisipan mengindikasikan bahwa efektivitas platform digital sangat bergantung pada tingkat kesesuaian antara fitur teknologi dengan karakteristik kebutuhan komunikasi organisasi. Karyawan dari berbagai tingkatan hierarki menekankan bahwa kemudahan akses, antarmuka yang intuitif, dan kemampuan integrasi antar platform menjadi determinan penting dalam tingkat adopsi dan utilisasi teknologi komunikasi. Temuan ini sejalan dengan kajian (Aranda & Suryanti, 2025) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif, didukung oleh budaya organisasi yang kondusif dan pemanfaatan teknologi digital, mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Dokumentasi organisasi menunjukkan bahwa perusahaan telah mengalokasikan investasi substantif untuk pengembangan infrastruktur digital yang mencakup pelatihan literasi digital bagi seluruh anggota organisasi. Proses transformasi ini menghadapi tantangan berupa resistensi adaptasi dari segmen karyawan tertentu, khususnya mereka yang memiliki keterbatasan familiaritas dengan teknologi kontemporer. Namun demikian, strategi *change management* yang melibatkan pendampingan intensif dan

pembelajaran berkelanjutan telah membantu mengurangi kesenjangan kompetensi digital antar generasi dalam organisasi.

Dimensi penting lainnya yang terungkap adalah pergeseran orientasi komunikasi dari model *top-down* yang hierarkis menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan dialogis. Platform digital telah membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi, memberikan umpan balik, dan berpartisipasi aktif dalam diskusi strategis organisasi tanpa dibatasi oleh struktur birokrasi yang kaku. (Suratmoko dkk., 2024) dalam kajiannya menegaskan bahwa komunikasi dua arah dan platform digital seperti aplikasi *messaging* kelompok secara signifikan meningkatkan transparansi serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Observasi terhadap praktik komunikasi internal menunjukkan bahwa forum diskusi virtual dan sesi tanya jawab interaktif dengan pimpinan telah menjadi mekanisme reguler yang memperkuat *sense of belonging* karyawan. Perubahan ini mencerminkan evolusi filosofi komunikasi organisasi yang tidak lagi memandang karyawan sebagai penerima pasif informasi, melainkan sebagai kontributor aktif dalam konstruksi makna dan pengambilan keputusan kolektif yang berdampak pada arah strategis perusahaan.

2. Keterbukaan Komunikasi sebagai Fondasi Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa keterbukaan dalam komunikasi internal merupakan prediktor kuat terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi. Partisipan secara konsisten menyatakan bahwa transparansi informasi mengenai kebijakan, target kinerja, dan kondisi bisnis perusahaan menciptakan atmosfer kepercayaan yang fundamental bagi terbentuknya komitmen psikologis karyawan. Analisis tematik mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan akses memadai terhadap informasi strategis menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk berkontribusi secara proaktif melampaui deskripsi tugas formal mereka. Penelitian (Kurniawan et al., 2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan pemahaman, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan secara holistik. Praktik keterbukaan komunikasi yang diimplementasikan mencakup diseminasi laporan kinerja berkala, pembahasan terbuka mengenai tantangan organisasi, serta mekanisme *feedback* yang memungkinkan karyawan menyampaikan perspektif mereka terhadap isu-isu strategis tanpa kekhawatiran akan dampak negatif.

Dimensi keterbukaan komunikasi juga termanifestasi dalam kesediaan manajemen untuk mengakui keterbatasan dan ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Temuan

menunjukkan bahwa autentisitas dalam komunikasi, dimana pimpinan tidak segan mengomunikasikan risiko dan tantangan secara jujur, justru memperkuat kredibilitas dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap integritas manajemen. (Lauren, 2023) dalam studinya di konteks organisasi Finlandia menemukan bahwa komunikasi internal yang transparan, jujur, dan frekuen menjadi faktor pivotal yang mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, dengan organisasi yang menekankan keterbukaan komunikasi mengalami peningkatan *engagement* yang substansial. Wawancara dengan *middle managers* mengungkapkan bahwa mereka memainkan peran mediasi krusial dalam menerjemahkan visi strategis manajemen puncak ke dalam konteks operasional yang relevan bagi tim mereka, sekaligus menyalurkan aspirasi dan kekhawatiran karyawan kepada level pengambil keputusan yang lebih tinggi. Fungsi penghubung ini menjadi vital dalam memastikan bahwa komunikasi dua arah berlangsung efektif dan tidak terdistorsi oleh jenjang hierarki organisasi.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi memiliki korelasi positif dengan inovasi dan kreativitas di tingkat operasional. Karyawan yang bekerja dalam iklim komunikasi terbuka merasa lebih aman untuk mengekspresikan ide-ide baru, mengambil inisiatif, dan mengajukan solusi inovatif terhadap permasalahan organisasi. (Sholihin et al., 2025) menegaskan bahwa organisasi yang mampu menciptakan iklim komunikasi terbuka, responsif, dan partisipatif lebih mampu mempertahankan kepuasan serta loyalitas karyawan, terutama dalam lingkungan kerja fleksibel seperti sistem *hybrid* atau *remote*. Dokumentasi menunjukkan bahwa beberapa inovasi proses yang signifikan dalam organisasi justru berasal dari usulan karyawan level operasional yang memiliki pemahaman mendalam tentang tantangan praktis di lapangan. Hal ini mengindikasikan bahwa keterbukaan komunikasi tidak hanya berkontribusi pada aspek psikologis karyawan, tetapi juga memberikan *value* strategis bagi peningkatan kinerja dan daya saing organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang volatil.

3. Peran Kepemimpinan dalam Komunikasi Internal Era Digital

Temuan penelitian menyoroti bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan memiliki dampak determinan terhadap efektivitas strategi komunikasi internal dan tingkat keterlibatan karyawan. Partisipan dari berbagai tingkatan organisasi secara konsisten mengidentifikasi komunikasi dari figur pemimpin sebagai faktor yang paling mempengaruhi persepsi mereka terhadap kredibilitas organisasi dan makna pekerjaan yang mereka lakukan. Pemimpin yang

secara aktif berkomunikasi, baik melalui kanal formal maupun informal, dan mendemonstrasikan kehadiran yang konsisten dalam berbagai platform komunikasi digital, dipersepsikan sebagai lebih *approachable* dan *inspiring*. (Zebua, 2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi kepemimpinan dan komunikasi internal secara signifikan meningkatkan work engagement karyawan, sementara kepercayaan organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat efek komunikasi kepemimpinan. Gaya komunikasi kepemimpinan yang transformatif, yang menekankan pada inspirasi, visi yang jelas, dan perhatian individual terhadap perkembangan karyawan, terbukti lebih efektif dalam membangun keterlibatan dibandingkan gaya transaksional yang hanya berfokus pada pertukaran *reward-performance*.

Analisis terhadap praktik komunikasi kepemimpinan mengungkapkan beberapa elemen kritis yang membedakan pemimpin yang efektif dalam konteks komunikasi digital. Pertama adalah konsistensi pesan yang dikomunikasikan melalui berbagai kanal, yang mencerminkan koherensi antara perkataan dan tindakan pemimpin. Kedua adalah responsivitas terhadap kebutuhan komunikasi karyawan, yang termanifestasi dalam kesediaan untuk mendengarkan, memberikan *feedback* konstruktif, dan menindaklanjuti masukan yang diterima. Ketiga adalah kemampuan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi dengan cara yang menginspirasi dan mudah dipahami oleh seluruh level organisasi. Ilmi dkk. (2024) menyatakan bahwa organisasi yang menekankan komunikasi internal melalui implementasi kebijakan eksplisit, utilisasi kanal beragam, dan keterlibatan kepemimpinan aktif, berhasil meningkatkan komunikasi strategis yang berdampak pada *alignment* karyawan terhadap tujuan organisasi. Wawancara dengan karyawan mengindikasikan bahwa ketika pemimpin secara regular mengkomunikasikan apresiasi, pengakuan terhadap kontribusi, dan dukungan terhadap pengembangan karir, hal ini menciptakan ikatan emosional yang memperkuat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

4. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi Komunikasi Digital

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah hambatan signifikan yang dihadapi organisasi dalam mengimplementasikan strategi komunikasi internal berbasis digital. Tantangan paling menonjol adalah fenomena *information overload* yang dialami karyawan akibat proliferasi kanal komunikasi dan volume informasi yang masif. Partisipan mengungkapkan bahwa mereka sering mengalami kesulitan dalam memprioritaskan

informasi yang benar-benar relevan dengan tugas mereka di tengah banjir notifikasi dari berbagai platform komunikasi. Kondisi ini menimbulkan *communication fatigue* yang *paradoksally* menurunkan efektivitas komunikasi meskipun teknologi telah memfasilitasi akses informasi yang lebih mudah. (Kurniawan dkk., 2025) mencatat bahwa meskipun teknologi komunikasi yang tepat dapat meningkatkan pemahaman karyawan, implementasinya harus dikelola dengan cermat untuk menghindari kontraproduktivitas. Dokumentasi menunjukkan bahwa organisasi telah mencoba mengatasi masalah ini dengan menetapkan protokol komunikasi yang lebih terstruktur, termasuk kategorisasi prioritas informasi dan penetapan kanal spesifik untuk jenis komunikasi tertentu guna mengurangi *noise* dan meningkatkan *signal-to-noise ratio* dalam ekosistem komunikasi digital.

Hambatan kedua yang teridentifikasi adalah kesenjangan kompetensi digital yang signifikan antar karyawan, yang menciptakan digital *divide* dalam akses dan utilisasi platform komunikasi. Wawancara mengungkapkan bahwa sebagian karyawan, terutama dari generasi yang lebih senior atau mereka yang memiliki latar belakang pekerjaan yang kurang *exposure* terhadap teknologi, mengalami kesulitan adaptasi dengan *tools* komunikasi digital yang *sophisticated*. Situasi ini berpotensi menciptakan eksklusivitas informasi dimana karyawan yang tidak *tech-savvy* menjadi *marginalized* dalam proses komunikasi organisasi. (Sholihin edkk., 2025) menekankan pentingnya komunikasi yang adaptif terhadap keberagaman budaya dan teknologi digital sebagai katalisator dalam membangun suasana kerja yang produktif dan kolaboratif. Upaya organisasi untuk mengatasi kesenjangan ini mencakup program literasi digital yang komprehensif, pendampingan *peer-to-peer*, dan penyediaan *technical support* yang responsif. Namun demikian, hasil menunjukkan bahwa intervensi ini memerlukan waktu dan konsistensi untuk menghasilkan dampak yang merata di seluruh organisasi.

Tantangan ketiga berkaitan dengan dimensi sosio-emosional komunikasi yang tereduksi dalam interaksi digital. Partisipan mengekspresikan kekhawatiran bahwa komunikasi yang didominasi oleh medium digital cenderung mengurangi nuansa emosional dan konteks non-verbal yang penting dalam membangun relasi interpersonal yang bermakna. Hilangnya spontanitas dalam interaksi dan berkurangnya kesempatan untuk *casual conversations* yang sering menghasilkan ide kreatif menjadi *concern* yang disuarakan oleh banyak karyawan. Lauren (2023) mencatat bahwa faktor budaya memainkan peran signifikan dalam efektivitas komunikasi, menekankan kebutuhan untuk strategi yang

disesuaikan dengan nuansa kultural organisasi. Temuan menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola tantangan ini adalah mereka yang secara *deliberate* menciptakan *spaces* untuk interaksi sosial virtual, seperti *virtual coffee breaks* atau *informal discussion forums*, yang memungkinkan karyawan untuk membangun koneksi personal *beyond work-related communications*. Selain itu, kombinasi strategis antara komunikasi digital dengan *periodic face-to-face interactions*, khususnya untuk diskusi yang memerlukan kedalaman emosional atau *sensitive matters*, terbukti lebih efektif dalam mempertahankan kualitas relasi interpersonal sambil tetap memanfaatkan efisiensi yang ditawarkan teknologi digital.

5. Implikasi Praktis untuk Optimalisasi Komunikasi Internal

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dijadikan panduan bagi organisasi dalam mengoptimalkan strategi komunikasi internal di era digital. Pertama, organisasi perlu mengadopsi pendekatan omnichannel yang mengintegrasikan berbagai platform komunikasi secara koheren, sambil tetap mempertahankan *clarity* mengenai fungsi spesifik setiap kanal untuk menghindari redundansi dan *confusion*. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Ilmi dkk. (2024) yang menekankan bahwa organisasi harus memprioritaskan komunikasi internal untuk mengoptimalkan efektivitas komunikasi dan mengeksekusi inisiatif strategis dengan optimal. Strategi ini memerlukan *governance structure* yang jelas mengenai jenis informasi apa yang dikomunikasikan melalui kanal mana, kapan timing yang tepat, dan siapa target audiens yang dituju, sehingga komunikasi menjadi lebih *targeted* dan efisien tanpa menimbulkan *information overload* bagi karyawan.

Kedua, investasi dalam pengembangan kompetensi digital karyawan harus menjadi prioritas strategis yang berkelanjutan, bukan sekadar *program training one-time*. Organisasi perlu merancang learning *pathway* yang *personalized* sesuai dengan level kompetensi *existing* karyawan, dengan pendekatan pembelajaran yang *blended* antara *formal training, self-paced learning*, dan *peer mentoring*. Suratmoko dkk. (2024) merekomendasikan kebijakan yang mendorong pelatihan kepemimpinan, integrasi teknologi, dan pengembangan budaya inklusif sebagai langkah esensial dalam transformasi organisasi. Program *continuous learning* ini juga harus mencakup *not only technical skills* dalam menggunakan tools komunikasi digital, tetapi juga digital *etiquette* dan *best practices* dalam komunikasi virtual yang efektif dan professional. Evaluasi regular terhadap efektivitas *program development* ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa gap kompetensi digital

semakin menyempit dan seluruh karyawan dapat berpartisipasi secara equal dalam ekosistem komunikasi digital organisasi.

D. Kesimpulan

Riset ini mengonstruksi pemahaman komprehensif mengenai dinamika komunikasi internal berbasis digital dalam mengakselerasi keterlibatan karyawan pada era kontemporer. Transformasi paradigmatik menuju ekosistem komunikasi digital mendeskripsikan pergeseran fundamental dari mekanisme hierarkis konvensional menuju pendekatan partisipatif yang demokratis. Keterbukaan komunikasi termanifestasi sebagai prediktor signifikan terhadap pembentukan kepercayaan organisasional dan komitmen psikologis karyawan. Kepemimpinan transformatif memainkan fungsi determinan dalam mengoptimalkan efektivitas komunikasi strategis melalui konsistensi pesan, responsivitas, dan artikulasi visi yang inspiratif. Hambatan implementasi mencakup *information overload*, disparitas kompetensi digital, serta reduksi dimensi sosio-emosional dalam interaksi virtual. Implikasi strategis menekankan urgensi adopsi pendekatan omnichannel terintegrasi, investasi berkelanjutan dalam pengembangan literasi digital, dan penciptaan ruang interaksi sosial virtual untuk mempertahankan kualitas relasional. Organisasi yang mengintegrasikan teknologi komunikasi dengan prinsip keterbukaan dan kepemimpinan efektif berhasil membangun *workforce* yang *engaged*, produktif, dan berkomitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Daftar Pustaka

Aliyev, J. (2024). The Impact of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Engagement. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4772230

Anggraeni, E. D., Febiola, D., & Yusuf, A. (2024). Organizational Communication in the Digital Era: Work From Anywhere Policies. *Jurnal Mediakom*, *XIV*(2), 177–185.

Aranda, K., & Suryanti, F. I. (2025). Studi Literatur: Peran Elemen Komunikasi Internal dan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, *4*(2), 306–317. https://doi.org/10.52436/1.jishi.206

Hernik, J., Sagan, A., Jarecki, W., & Grinberga-Zalite, G. (2025). Digital Transformation in Business Process Management: the Role of Employee Engagement. *Human Technology*, *21*(1), 203–221. https://doi.org/10.14254/1795-6889.2025.21-1.10

Kurniawan, L. H., Raihan, M. H., Fikri, M. R. S., & Abdurrahman, S. (2025). Pengaruh Strategi Komunikasi Internal Terhadap Peningkatan Kinerja Dan Keterlibatan Karyawan Di Perusahaan Korporat. *Jurnal Cybernetic Inovatif*, *9*(4), 38–41.

Lauren, J. L. (2023). Internal Communication and Employee Engagement Strategies in Finnish

Public Relations. *American Journal of Public Relations*, *2*(1), 38–50. https://doi.org/10.47672/ajpr.1643

Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2020). *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. *January*.

LuciaWuersch, Neher, A., & Peter, M. K. (2022). *Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements*.

Ramadhi, R., Sarianti, K., & Desti, Y. (2023). Mediation Job Satisfaction: Transformational Leadership, Internal Communication and Organizational Culture to Increase Employee Engagement. *Journal of Business Management and Economic Development*, *1*(02), 250–267. https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.138

Sholihin, M., Ubaidillah, Mr., Sufrizal Ilhamsyah, M., Maulidin Firdaus, M., & Firdaus, R. (2025). Analisis Iklim Komunikasi dan Implikasinya terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan di Era Digital. *Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, *22*.

Suratmoko, B., Adnan, I. Z., Palangkaraya, U. M., & Garut, U. (2024). *Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers*. *4*, 229–244.

Zainal Ilmi, A., Panuju, R., Maella, N. F., & dr Soetomo, U. (2024). Internal Communication Management among employees toward effective strategic communication. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *5*(2), 8051–8059.

Zebua, S. (2025). Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Komunikasi Digital terhadap Work Engagement: Peran Moderasi Organizational Trust. *ECo-Fin*, *7*(2), 1020–1033. https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2553