



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kesejahteraan Karyawan dengan Penularan Emosi sebagai Variabel Mediasi

Chealsy Junianti<sup>1</sup>, Yana Setiawan<sup>2</sup>, Janah Sonajah<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, [chealsyjunianti21@upi.edu](mailto:chealsyjunianti21@upi.edu)

<sup>2</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, [janahsojanah@upi.edu](mailto:janahsojanah@upi.edu)

<sup>3</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, [yanasetiawan@upi.edu](mailto:yanasetiawan@upi.edu)

Corresponding Author: [chealsyjunianti21@upi.edu](mailto:chealsyjunianti21@upi.edu)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study examines the influence of organizational communication on employee well-being, with emotional contagion as a mediating mechanism. Using a Literature Study Review (LSR) with a systematic-oriented design, this study analyzed 15 Scopus-indexed journal articles (2020–2025) selected through the PRISMA process from an initial pool of 1,024 articles. The findings indicate that effective organizational communication enhances employee well-being by fostering role clarity, trust, and psychological safety. Emotional contagion emerges as a key psychological pathway through which communication shapes employees' affective experiences. Positive communication promotes beneficial emotional contagion, while negatively toned communication undermines well-being. Practically, the study highlights the importance of emotionally aware communication practices, particularly within organizational contexts such as Indonesia.*

**Keyword:** *organizational communication, emotional contagion, employee well-being, literature study review, PRISMA*

**Abstrak:** Studi ini meneliti pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dengan penularan emosi sebagai mekanisme mediasi. Menggunakan Tinjauan Pustaka (Literature Study Review/LSR) dengan desain berorientasi sistematis, studi ini menganalisis 15 artikel jurnal terindeks Scopus (2020–2025) yang dipilih melalui proses PRISMA dari kumpulan awal 1.024 artikel. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mendorong kejelasan peran, kepercayaan, dan keamanan psikologis. Penularan emosi muncul sebagai jalur psikologis utama di mana komunikasi membentuk pengalaman afektif karyawan. Komunikasi positif mendorong penularan emosi yang bermanfaat, sementara komunikasi bernada negatif merusak kesejahteraan. Secara praktis, studi ini menyoroti pentingnya praktik komunikasi yang sadar emosi, khususnya dalam konteks organisasi seperti Indonesia.

**Kata Kunci:** Komunikasi organisasi, penularan emosi, kesejahteraan karyawan, tinjauan studi literatur, PRISMA

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, kesejahteraan karyawan telah menjadi isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia dan studi perilaku organisasi, karena meningkatnya kompleksitas tuntutan kerja, dinamika emosi di tempat kerja, dan perubahan pola komunikasi organisasi. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang membentuk persepsi, emosi, dan pengalaman kerja karyawan. Studi terbaru menegaskan bahwa kualitas komunikasi internal—termasuk keterbukaan, kejelasan pesan, dan interaksi interpersonal—berkorelasi positif dengan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, teori penularan emosi semakin banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana emosi dapat menyebar melalui interaksi sosial di tempat kerja, baik secara sadar maupun tidak sadar, sehingga memengaruhi keadaan afektif dan kesejahteraan individu di dalam organisasi.

Meskipun hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih cenderung memandang hubungan ini sebagai hubungan langsung, tanpa menggali lebih dalam mekanisme psikologis yang mendasarinya. Tinjauan sistematis dan studi empiris baru-baru ini menunjukkan bahwa peran penularan emosi dalam menjembatani komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan masih relatif terbatas dan terfragmentasi, terutama dalam konteks non-Barat. Lebih lanjut, sebagian besar penelitian tentang penularan emosi berfokus pada peran kepemimpinan, stres kerja, atau kinerja, sementara eksplorasi penularan emosi sebagai variabel mediasi dalam konteks komunikasi organisasi masih jarang. Di Indonesia, studi empiris yang mengintegrasikan komunikasi organisasi, penularan emosi, dan kesejahteraan karyawan dalam kerangka analitis yang komprehensif juga sangat terbatas, sehingga meninggalkan kesenjangan penelitian yang signifikan baik secara teoritis maupun kontekstual.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dengan penularan emosi sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, (2) menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap penularan emosi di tempat kerja, dan (3) menguji peran mediasi penularan emosi dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme afektif yang menghubungkan praktik komunikasi organisasi dengan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi penting. Secara teoritis, studi ini memperluas literatur HRM dan perilaku organisasi dengan mengintegrasikan teori komunikasi organisasi dan teori penularan emosi untuk menjelaskan kesejahteraan karyawan, khususnya melalui pengujian model mediasi yang jarang dipelajari dalam konteks Indonesia. Secara empiris, studi ini memberikan bukti kontekstual dari organisasi-organisasi di Indonesia yang dapat memperkaya perspektif global tentang dinamika emosi dan komunikasi di tempat kerja. Secara praktis, temuan studi ini diharapkan dapat memberikan dasar bagi manajemen dan praktisi SDM dalam merancang strategi komunikasi organisasi yang lebih efektif dan peka secara emosional untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan.

## METODE

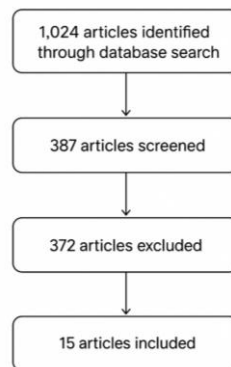
Penelitian ini menggunakan metode Tinjauan Pustaka (LSR) dengan pendekatan naratif sistematis untuk mengkaji dan mensintesis temuan ilmiah terkait pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dengan penularan emosi sebagai variabel mediasi. Metode LSR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk secara kritis dan sistematis mengintegrasikan temuan penelitian sebelumnya, sehingga membangun pemahaman

konseptual yang komprehensif tentang hubungan antar variabel tanpa melakukan pengumpulan data primer. Pendekatan ini relevan untuk menjawab tujuan penelitian, yang berfokus pada pemetaan pengetahuan, mengidentifikasi pola temuan empiris, dan mengeksplorasi kesenjangan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Desain penelitian ini bersifat kualitatif, berbasis literatur, mengadopsi prinsip-prinsip tinjauan pustaka yang berorientasi sistematis. Seluruh proses tinjauan dilakukan secara terstruktur dan transparan untuk memastikan replikasi dan keterlacakan sumber. Literatur yang dianalisis dalam penelitian ini secara ketat dibatasi pada artikel jurnal yang diindeks Scopus yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025. Hal ini memastikan bahwa temuan yang disintesis mencerminkan perkembangan teoritis dan empiris terbaru di bidang komunikasi organisasi, dinamika emosi di tempat kerja, dan kesejahteraan karyawan.

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, termasuk komunikasi organisasi, komunikasi internal, kesejahteraan karyawan, kesejahteraan tempat kerja, dan penularan emosional. Pencarian awal menghasilkan 1.024 artikel, yang kemudian disaring secara bertahap. Tahap pertama melibatkan penyaringan judul dan abstrak untuk menghilangkan artikel duplikat dan tidak relevan, sehingga tersisa 387 artikel untuk penyaringan lebih lanjut. Pada tahap berikutnya, artikel dievaluasi melalui tinjauan teks lengkap berdasarkan kesesuaian topik, kualitas metodologis, dan kontribusi teoritis. Hasil akhir dari proses seleksi ini menghasilkan 15 artikel yang memenuhi semua kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas metodologis, semua tahapan proses seleksi literatur divisualisasikan menggunakan bagan alur PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Diagram ini merinci jumlah artikel pada setiap tahap seleksi, dari identifikasi awal hingga seleksi akhir.



Sumber: Adaptasi penulis berdasarkan Pernyataan PRISMA  
**Gambar 1. Diagram Alur PRISMA Pemilihan Literatur**

Gambar ini menunjukkan proses seleksi artikel dalam studi LSR, dimulai dengan 1.024 artikel yang diidentifikasi melalui pencarian basis data Scopus (2020–2025), diikuti oleh fase penyaringan dan eksklusi, hingga 15 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara mendalam dalam studi ini.

Setelah proses seleksi, artikel-artikel terpilih dianalisis menggunakan analisis tematik dan sintesis naratif. Setiap artikel ditinjau untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci, definisi operasional variabel, kerangka kerja teoretis, dan temuan empiris yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, penularan emosional, dan kesejahteraan karyawan. Temuan dari berbagai studi kemudian dibandingkan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema konseptual utama untuk mengungkap pola hubungan antar variabel dan mekanisme psikologis yang mendasarinya.

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas studi, studi ini menerapkan prinsip kontrol kualitas sumber dengan hanya menggunakan artikel yang telah melalui peninjauan sejawat dan diterbitkan dalam jurnal yang terindeks Scopus. Pendekatan ini memastikan bahwa kesimpulan penelitian didasarkan pada bukti ilmiah yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil dari metode LSR berupa pemetaan temuan empiris terkini, identifikasi kesenjangan penelitian, dan pengembangan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian empiris lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa komunikasi organisasi secara konsisten diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebagian besar studi yang dianalisis mengkonfirmasi bahwa komunikasi internal yang terbuka, jelas, dan dua arah berkontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk kepuasan kerja, rasa aman, dan keseimbangan emosional. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tujuan organisasi, harapan pekerjaan, dan peran mereka dengan lebih jelas, sehingga mengurangi ketidakpastian dan stres psikologis di tempat kerja.

Diskusi temuan ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai sumber daya psikososial yang membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan. Literatur menunjukkan bahwa organisasi dengan praktik komunikasi yang baik cenderung memiliki karyawan dengan tingkat stres yang lebih rendah dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Ini menegaskan bahwa komunikasi organisasi bukan hanya proses teknis penyampaian informasi, tetapi juga mekanisme sosial yang membentuk kualitas pengalaman kerja karyawan.

Temuan studi menunjukkan bahwa penularan emosi adalah fenomena yang secara konsisten muncul dalam konteks komunikasi organisasi. Studi yang ditinjau menunjukkan bahwa emosi yang diungkapkan oleh atasan dan rekan kerja dapat menyebar melalui interaksi sehari-hari dan membentuk iklim emosional kolektif di dalam organisasi. Emosi positif yang ditransmisikan melalui komunikasi cenderung meningkatkan moral dan kesejahteraan karyawan, sementara emosi negatif berkontribusi pada peningkatan stres dan kelelahan emosional.

Diskusi ini menegaskan bahwa dimensi emosional tidak dapat dipisahkan dari proses komunikasi organisasi. Cara penyampaian pesan, intonasi, dan ekspresi emosional yang menyertai komunikasi memiliki dampak signifikan pada kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, penularan emosi dipahami sebagai mekanisme afektif yang memperkuat atau melemahkan dampak komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Sintesis temuan dari 15 artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa penularan emosi bertindak sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Komunikasi organisasi yang positif cenderung menciptakan iklim emosional yang kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif atau negatif dapat memicu penyebaran emosi negatif, yang berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis karyawan.

Temuan ini memperluas pemahaman bahwa hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan tidak hanya langsung tetapi dimediasi oleh proses emosional kolektif.

Dengan memposisikan penularan emosi sebagai variabel mediasi, studi ini memberikan kontribusi konseptual yang lebih mendalam untuk menjelaskan dinamika afektif di tempat kerja. Area Fokus Utama Pola Utama yang Diidentifikasi Implikasi bagi Kesejahteraan Karyawan, Komunikasi organisasi yang terbuka, transparan, dan suportif meningkatkan kejelasan peran dan kepercayaan Meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.

Penularan emosi ditransmisikan melalui interaksi dan komunikasi sehari-hari di

tempat kerja membentuk iklim emosional yang positif atau negatif, Keterkaitan komunikasi-emosi gaya komunikasi memengaruhi jenis emosi yang ditransmisikan Memperkuat atau melemahkan dampak komunikasi, Mekanisme mediasi Penularan emosi memediasi hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan Menjelaskan jalur psikologis yang menghubungkan komunikasi dan kesejahteraan.

**Tabel 1. Diagram Alur PRISMA Pemilihan Literatur**

Area Fokus	Diidentifikasi Temuan Utama	Implikasinya terhadap Kesejahteraan Karyawan
Komunikasi organisasi.	Komunikasi yang terbuka, transparan, dan suportif meningkatkan kejelasan peran dan kepercayaan.	meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja.
Penularan Emosi	ditransmisikan melalui interaksi dan komunikasi sehari-hari di tempat kerja.	Membentuk iklim emosional yang positif atau negatif.
Keterkaitan komunikasi-emosi	Gaya komunikasi memengaruhi jenis emosi yang ditransmisikan	Memperkuat atau melemahkan dampak komunikasi
Mekanisme mediasi	Penularan emosi memediasi hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan	Menjelaskan jalur psikologis yang menghubungkan komunikasi dan kesejahteraan

Sumber: Sintesis penulis

Tabel ini menyajikan sintesis temuan utama dari 15 artikel jurnal terindeks Scopus (2020–2025) yang dianalisis dalam studi LSR ini. Tabel ini digunakan untuk meringkas pola temuan di seluruh studi dan mengklarifikasi peran komunikasi organisasi dan penularan emosi terhadap kesejahteraan karyawan.

Literatur yang dianalisis juga menyoroti pentingnya konteks organisasi dan budaya dalam memahami hubungan antara komunikasi, penularan emosi, dan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks organisasi di Indonesia, yang cenderung hierarkis dan kolektif, komunikasi atasan memainkan peran yang sangat dominan dalam membentuk iklim emosional. Emosi yang ditampilkan oleh para pemimpin seringkali berfungsi sebagai titik referensi emosional bagi karyawan, sehingga secara langsung berdampak pada kesejahteraan mereka.

Diskusi ini menegaskan bahwa strategi komunikasi organisasi di Indonesia perlu dirancang dengan empati dan sensitivitas yang lebih besar terhadap aspek emosional. Pendekatan komunikasi yang menghargai hubungan sosial dan keseimbangan emosional diyakini lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme penularan emosi. Tabel sintesis temuan memperkuat narasi bahwa penularan emosi merupakan jalur psikologis penting yang menjelaskan bagaimana komunikasi organisasi diterjemahkan menjadi pengalaman kesejahteraan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen komunikasi organisasi yang efektif perlu disertai dengan manajemen dimensi emosional di tempat kerja.

## KESIMPULAN

Studi ini menggunakan pendekatan Tinjauan Literatur (Literature Study Review/LSR) untuk mensintesis bukti empiris terbaru dari jurnal-jurnal yang terindeks Scopus yang diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025 mengenai pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dengan penularan emosi sebagai mekanisme mediasi. Temuan

menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam membentuk kesejahteraan karyawan dengan mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kejelasan peran, dan menumbuhkan kepercayaan di tempat kerja. Komunikasi yang efektif secara konsisten dikaitkan dengan tingkat kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan keseimbangan emosional yang lebih tinggi di antara karyawan.

Tinjauan ini lebih lanjut menunjukkan bahwa penularan emosi berfungsi sebagai mekanisme psikologis utama di mana komunikasi organisasi memengaruhi kesejahteraan karyawan. Emosi yang ditransmisikan selama interaksi di tempat kerja baik positif maupun negatif secara signifikan membentuk iklim emosional kolektif organisasi. Gaya komunikasi yang dicirikan oleh empati, keterbukaan, dan dukungan cenderung mendorong penularan emosi positif, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif atau bernada negatif dapat memicu penyebaran emosi negatif, yang menyebabkan peningkatan stres dan kelelahan emosional.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi organisasi dan kesejahteraan karyawan tidak hanya bersifat langsung tetapi juga dimediasi secara substansial oleh penularan emosi. Wawasan ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan pemahaman yang lebih bernuansa tentang bagaimana proses komunikasi diterjemahkan menjadi pengalaman afektif di tempat kerja, khususnya dalam konteks organisasi yang dicirikan oleh interaksi interpersonal yang tinggi.

## REFERENSI

- Barsade, S. G. (2022). The ripple effect: Emotional contagion in organizational life. *Administrative Science Quarterly*, 67(3), 425–458.
- Ho, V. T., & Sy, T. (2021). Emotional contagion and collective affective commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 895–913.
- Jiang, H., & Men, L. R. (2020). The influence of internal communication on employee engagement and well-being: Evidence from large organizations. *Public Relations Review*, 46(2), 101–116.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2020). The impact of internal communication on employee commitment and well-being. *Journal of Communication Management*, 24(1), 73–91.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2021). Internal communication and organizational effectiveness: A meta-analysis. *Business Horizons*, 64(4), 455–468.
- Nguyen, M. H., & Ngo, L. V. (2022). Organizational communication and employee outcomes: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2567–2594.
- Peccei, R., & Van de Voorde, K. (2021). Human resource management and employee well-being: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 577–600.
- Petitta, L., & Nonnis, M. (2023). Emotional contagion and workplace safety outcomes: A multilevel study. *Safety Science*, 156, 105895.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2020). Employee voice and internal communication: Exploring the link to employee well-being. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 289–307.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2024). The contagious leader: Emotional contagion in leadership and its influence on follower well-being. *Leadership Quarterly*, 35(3), 101740.
- Thomas, G. F., & Lankau, M. J. (2025). Workplace emotions and employee performance: The role of emotional contagion. *Journal of Management*, 51(1), 44–73.

- Van Zyl, L. E., Nel, J., & Stander, M. W. (2023). The mediating role of positive emotions on communication effectiveness and employee well-being. *European Management Journal*, 41(5), 678–689.
- Wang, J., & Howell, J. M. (2021). Organizational communication climate and employees' psychological wellbeing. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 315–329.
- Xerri, M., Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2022). Emotional contagion and employee engagement: A cross-sector analysis. *Personnel Review*, 51(7), 1699–1717.
- Yunus, S., & Hussain, Z. (2024). The impact of internal communication on emotional well-being and job satisfaction. *Management Research Review*, 47(1), 88–107.