

Digital Stakeholder Engagement in Social Media: Toward an Integrative Conceptual Framework

Indriana Sularni^{1*}, Sylvia Veronica Siregar²

^{1,2}Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Indonesia

indriana.sularni@ui.ac.id, sylvia.veronica@ui.ac.id

*Corresponding Author

Submitted: 8 April 2026

Accepted: 27 April 2026

Published: 1 Juli 2026

ABSTRACT

The rapid development of digital technology has transformed how organizations communicate and build relationships with stakeholders. This study examines how social media and digital platforms are used in stakeholder engagement, the factors influencing the quality of digital stakeholder engagement, and the outcomes generated for organizations and stakeholders. This study employed a Systematic Literature Review (SLR) approach using the PRISMA guideline to ensure a transparent and structured review process. Using purposive sampling based on predetermined inclusion and exclusion criteria, 22 peer-reviewed journal articles published between 2021 and 2026 were selected from Emerald Insight, ScienceDirect, MDPI, Taylor & Francis, Springer, and Wiley Online Library, supported by Google Scholar and Publish or Perish. The selected articles were analyzed using qualitative thematic analysis. The findings identify three core dimensions of digital stakeholder engagement, namely digital input, engagement process, and engagement outcome. This study proposes a conceptual framework showing that stakeholder engagement in digital environments is shaped by the interaction between platform characteristics, communication quality, stakeholder interpretation, and organizational capabilities. The results also reveal that digital stakeholder engagement is multidimensional and ambivalent, as it can generate positive outcomes such as trust, reputation, participation, and transparency, while also producing skepticism, greenwashing accusations, and stakeholder polarization. This study contributes an integrative understanding of stakeholder relations in digital environments by positioning digital stakeholder engagement as a relational process rather than merely a platform-based communication practice.

Keywords: communication management; digital platforms; organizational communication; social media; stakeholder relations

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi berkomunikasi dan membangun hubungan dengan para pemangku kepentingan. Jika sebelumnya interaksi organisasi dengan *stakeholder* lebih banyak dilakukan melalui komunikasi formal dan tatap muka, saat ini media sosial dan berbagai *platform digital* telah menjadi sarana penting dalam membangun dialog dan keterlibatan *stakeholder* secara lebih luas, cepat, dan interaktif. Media sosial tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyebaran informasi, tetapi juga menjadi ruang komunikasi yang memungkinkan *stakeholder* memberikan respons secara langsung terhadap berbagai isu organisasi.

Dalam konteks organisasi dan bisnis, media sosial semakin banyak dimanfaatkan dalam komunikasi tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan ESG. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa media sosial dapat meningkatkan *stakeholder engagement* dalam komunikasi *Sustainable Development Goals* (De Luca et al., 2022), komunikasi CSR (Macca et al., 2024), serta *sustainability reporting* (Sun & Zainal, 2024). Selain itu, media sosial juga berperan dalam membentuk respons *stakeholder* terhadap isu keberlanjutan, keaslian pesan, dan persepsi terhadap praktik *greenwashing* (Jha & Verma, 2022; Bulmer et al., 2024; Salimi et al., 2025). Di sisi lain, *platform digital* juga digunakan dalam tata kelola proyek dan partisipasi publik (Lehtinen &

Aaltonen, 2024; Tumpa & Naeni, 2025; Pucci et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* di era digital menjadi isu yang semakin penting dalam studi organisasi dan bisnis.

Secara teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Stakeholder Theory* yang menekankan pentingnya keterlibatan *stakeholder* dalam proses organisasi (Freeman, 1984), *Dialogic Communication Theory* yang menyoroti pentingnya komunikasi dua arah antara organisasi dan publik (Kent & Taylor, 1998), serta *Social Presence Theory* yang menjelaskan bagaimana kualitas interaksi digital memengaruhi persepsi dan respons *stakeholder* (Short et al., 1976). Ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* berbasis digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan media sosial, tetapi juga dengan kualitas komunikasi dan respons yang terbentuk di ruang digital.

Meskipun literatur mengenai *stakeholder engagement* digital berkembang cukup pesat, penelitian yang ada masih cenderung terfragmentasi. Berbagai studi tersebar dalam konteks yang berbeda, seperti komunikasi CSR, *ESG reporting*, komunikasi merek, tata kelola proyek, dan partisipasi publik. Sebagian besar penelitian juga berfokus pada *platform* tertentu atau konteks organisasi yang spesifik. Akibatnya, belum terdapat pemahaman yang terintegrasi mengenai bagaimana media sosial dan *platform digital* digunakan dalam *stakeholder engagement*, faktor-faktor yang memengaruhi kualitas *engagement*, serta *outcome* yang dihasilkan bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. Selain itu, literatur yang ada belum secara memadai menghubungkan penggunaan *platform digital*, proses pembentukan *engagement*, dan *outcome* yang dihasilkan ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan temuan-temuan penelitian terdahulu mengenai *stakeholder engagement* dalam konteks media sosial dan *platform digital* melalui pendekatan *systematic literature review*. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) bagaimana media sosial dan *platform digital* digunakan dalam *stakeholder engagement*; (2) faktor apa saja yang memengaruhi kualitas *stakeholder engagement* berbasis digital; dan (3) apa saja *outcome* utama dari *stakeholder engagement* berbasis digital bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang cenderung membahas isu ini secara parsial, penelitian ini menawarkan kontribusi berupa *framework* konseptual integratif yang memetakan *stakeholder engagement* digital ke dalam tiga dimensi utama, yaitu *digital input*, *engagement process*, dan *engagement outcome*. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kualitas *engagement* bergerak pada spektrum informasional–dialogis dan simbolik–substansial. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat pemahaman konseptual mengenai *stakeholder engagement* di era digital, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam mengelola komunikasi digital secara lebih strategis, dialogis, dan kredibel.

STUDI LITERATUR

Media Sosial Sebagai Kanal *Engagement*

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa media sosial dan *platform digital* telah digunakan secara luas sebagai sarana *stakeholder engagement* dalam berbagai konteks. De Luca et al. (2022) menunjukkan bahwa media sosial dapat memperluas keterlibatan *stakeholder* dalam komunikasi SDGs. Macca et al. (2024) dan Sun & Zainal (2024) juga menemukan bahwa media sosial digunakan untuk membangun keterlibatan dalam komunikasi CSR dan *sustainability reporting*. Di luar konteks komunikasi korporasi, Lehtinen & Aaltonen (2024), Tumpa & Naeni (2025), serta Pucci et al. (2025) menunjukkan bahwa *platform digital* juga digunakan dalam *project governance* dan partisipasi publik.

Jika dibandingkan, studi-studi tersebut memperlihatkan pola yang sama, yaitu media sosial dan *platform digital* telah berkembang menjadi media penting untuk membangun keterlibatan *stakeholder*. Namun, perkembangan literatur ini masih cenderung sektoral. Studi tentang CSR, ESG, *sustainability communication*, tata kelola proyek, dan partisipasi publik berjalan relatif terpisah, sehingga penggunaan *platform digital* lebih sering dipahami sebagai aplikasi kontekstual daripada sebagai mekanisme *stakeholder engagement* yang dapat dijelaskan secara lebih terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa literatur masih kuat pada level aplikasi empiris, tetapi

belum cukup kuat pada level integrasi konseptual.

Engagement Informasional vs Engagement Dialogis

Tema berikutnya dalam literatur adalah perbedaan antara *engagement* informasional dan *engagement* dialogis. Dalam model informasional, media sosial terutama digunakan untuk menyampaikan pesan organisasi. Dalam model dialogis, media sosial dipahami sebagai ruang interaksi timbal balik antara organisasi dan *stakeholder*. Dari sudut *Dialogic Communication Theory*, kualitas hubungan organisasi dengan *stakeholder* seharusnya lebih kuat ketika komunikasi bergerak ke arah dialog, bukan sekadar distribusi informasi.

Namun, hasil penelitian menunjukkan ketegangan yang cukup jelas. Esposito et al. (2021) menunjukkan bahwa media sosial dapat memperluas interaksi *stakeholder* dalam komunikasi CSR. Sebaliknya, Amabile et al. (2022) menemukan bahwa banyak organisasi masih lebih dominan menggunakan media sosial sebagai sarana informasi satu arah dibanding sebagai sarana pelibatan dua arah. Temuan ini menunjukkan bahwa potensi dialogis media sosial memang diakui secara teoritis, tetapi belum selalu terwujud dalam praktik.

Pola tersebut juga mengindikasikan keterbatasan studi sebelumnya. Banyak penelitian masih cenderung mengukur keberadaan aktivitas komunikasi digital tanpa membedakan apakah aktivitas tersebut benar-benar menghasilkan relasi yang dialogis. Akibatnya, literatur belum sepenuhnya mampu menjelaskan kapan media sosial berfungsi sebagai ruang dialog, dan kapan media sosial hanya menjadi bentuk baru dari komunikasi organisasi yang tetap satu arah. Dengan kata lain, intensitas komunikasi digital belum tentu identik dengan kualitas keterlibatan *stakeholder*.

Engagement Simbolik vs Engagement Substantif

Tema lain yang menonjol dalam literatur adalah perbedaan antara *engagement* simbolik dan *engagement* substantif. *Engagement* simbolik merujuk pada keterlibatan yang tampak tinggi secara permukaan, tetapi lebih menonjolkan citra, visibilitas, atau klaim organisasi. Sebaliknya, *engagement* substantif menunjukkan keterlibatan yang dibangun melalui komunikasi autentik, kredibel, dan selaras dengan tindakan nyata organisasi. Dari sudut *Stakeholder Theory*, keterlibatan *stakeholder* semestinya tidak berhenti pada eksposur pesan, tetapi mengarah pada pembentukan hubungan yang bernilai. Dari sudut *Social Presence Theory*, kualitas respons *stakeholder* juga dipengaruhi oleh sejauh mana komunikasi digital mampu menghadirkan kedekatan, kehadiran sosial, dan kepercayaan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa kualitas *engagement* dipengaruhi oleh karakteristik komunikasi. Yuen et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan *stakeholder* dipengaruhi oleh fitur pesan seperti *hashtag*, *call-to-action*, dan muatan sosial maupun lingkungan. Bulmer et al. (2024) menekankan pentingnya autentisitas pesan, sedangkan Luna et al. (2025) menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak cukup diukur dari *engagement* permukaan, tetapi juga dari sentimen audiens. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas *engagement* tidak hanya dibentuk oleh aktivitas komunikasi, tetapi juga oleh cara *stakeholder* menafsirkan kredibilitas dan ketulusan organisasi.

Namun, studi lain menunjukkan bahwa respons digital yang tinggi tidak selalu mencerminkan hubungan yang positif atau substantif. Casalegno et al. (2024) menunjukkan adanya dilema *under-communication* dan *over-communication* dalam komunikasi ESG. Salimi et al. (2025) memperlihatkan bahwa diskursus *greenwashing* di media sosial banyak diwarnai skeptisisme, tuntutan akuntabilitas, dan emosi negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan *stakeholder* yang tinggi dapat pula menandakan kritik, resistensi, atau ketidakpercayaan. Dengan demikian, literatur mulai memperlihatkan bahwa *engagement* tidak dapat diperlakukan sebagai indikator yang selalu positif. Tingginya interaksi dapat bersifat simbolik dan ambivalen, bukan substantif dan relasional.

Keterbatasan Studi Sebelumnya dan Celah Teoretis

Secara keseluruhan, studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* digital dipengaruhi oleh penggunaan *platform*, orientasi komunikasi, dan interpretasi *stakeholder* terhadap pesan organisasi. Namun, penelitian masih cenderung terfragmentasi menurut konteks,

menggunakan ukuran *engagement* yang bersifat permukaan, dan membahas *platform*, pesan, autentisitas, serta *outcome* secara terpisah. Akibatnya, hubungan antar unsur tersebut belum dijelaskan secara sistematis.

Kondisi ini menunjukkan adanya celah teoretis dalam literatur. Sampai saat ini, studi mengenai *stakeholder engagement* digital belum sepenuhnya mengintegrasikan *Stakeholder Theory*, *Dialogic Communication Theory*, dan *Social Presence Theory* untuk menjelaskan bagaimana penggunaan *platform digital*, kualitas komunikasi, dan persepsi *stakeholder* saling berinteraksi dalam membentuk *engagement* serta *outcome*-nya. Dengan demikian, *stakeholder engagement* digital perlu dipahami bukan hanya sebagai aktivitas komunikasi di media sosial, tetapi sebagai proses multidimensional yang ditentukan oleh orientasi komunikasi organisasi, kualitas relasi yang dibangun, dan cara *stakeholder* menafsirkan autentisitas pesan yang diterima. Titik inilah yang menjadi dasar bagi penelitian ini untuk melakukan sintesis yang lebih terintegrasi melalui pendekatan *systematic literature review*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *stakeholder engagement* dalam konteks komunikasi digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penelaahan literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan terstruktur, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian dalam suatu bidang (Tranfield et al., 2003).

Proses SLR dalam penelitian ini mengacu pada kerangka Tranfield et al. (2003) yang meliputi tiga tahap utama, yaitu *planning the review*, *conducting the review*, dan *reporting the review*. Pada tahap pelaksanaan, proses identifikasi dan seleksi artikel mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan transparansi dalam penyaringan literatur (Page et al., 2021).

Sumber Data dan Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik internasional yang relevan dengan bidang manajemen, bisnis, komunikasi, dan keberlanjutan, yaitu *Emerald Insight*, *ScienceDirect*, *MDPI*, *Taylor & Francis*, *Springer*, dan *Wiley Online Library*. Untuk memperluas jangkauan pencarian, penelusuran juga didukung oleh *Google Scholar* dan aplikasi *Publish or Perish*.

Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci: “*stakeholder engagement*”, “*social media*”, “*digital communication*”, “*digital stakeholder engagement*”, “*e-participation*”, “*sustainability communication*”, “*corporate social responsibility*”, “*CSR communication*”, “*ESG communication*”, “*sustainability reporting*”, “*stakeholder interaction*”, “*online engagement*”, “*digital platforms*”, “*project governance*”, dan “*public participation*”. Kata kunci tersebut dikombinasikan dengan operator Boolean *AND* dan *OR* agar pencarian lebih terarah pada artikel yang relevan dengan fokus penelitian.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk memastikan relevansi artikel yang dianalisis, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi sebagai dasar seleksi artikel. Artikel yang dipilih adalah artikel jurnal *peer-reviewed* berbahasa Inggris, terbit pada periode 2021–2026, tersedia *full text*, dan memiliki fokus langsung pada *stakeholder engagement* dalam konteks digital atau media sosial. Artikel selain jurnal, artikel yang tidak tersedia penuh, serta artikel yang tidak relevan dengan fokus kajian dikeluarkan dari proses seleksi.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Tahun publikasi	2021–2026	sebelum 2021
Bahasa	Bahasa Inggris	selain Bahasa Inggris

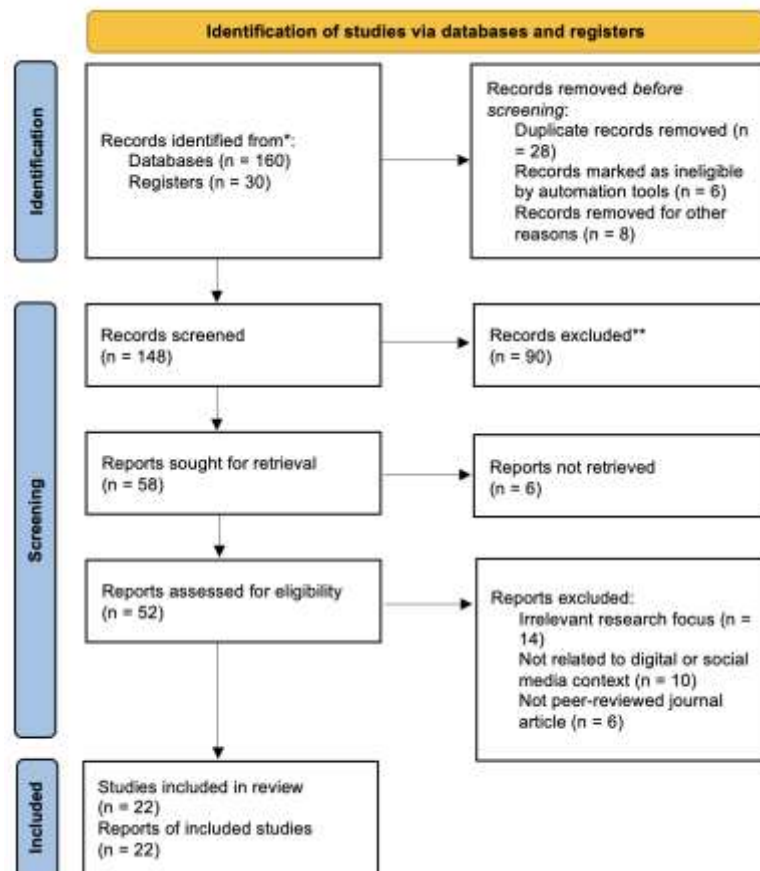
Jenis publikasi	artikel jurnal <i>peer-reviewed</i>	<i>conference paper, book chapter, editorial</i>
Fokus penelitian	<i>stakeholder engagement</i> dalam konteks digital atau media sosial	tidak berkaitan dengan <i>stakeholder engagement</i>
Ketersediaan artikel	artikel tersedia <i>full text</i>	artikel tidak tersedia <i>full text</i>

Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

Proses Seleksi dan Penilaian Kualitas Studi

Proses seleksi artikel dilakukan secara bertahap mengacu pada diagram PRISMA. Pada tahap awal diperoleh 190 artikel dari berbagai basis data. Setelah penghapusan duplikasi dan artikel yang tidak memenuhi kriteria awal, tersisa 148 artikel untuk tahap *screening*. Berdasarkan judul dan abstrak, 90 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, 6 artikel tidak dapat diakses secara penuh, sehingga tersisa 52 artikel untuk tahap penilaian kelayakan *full text*. Dari tahap ini, 30 artikel dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus kajian atau tidak memenuhi kriteria kelayakan, sehingga diperoleh 22 artikel sebagai sampel akhir penelitian.

Untuk memastikan bahwa artikel yang disintesis tidak hanya relevan tetapi juga memiliki kualitas akademik yang memadai, seluruh artikel yang lolos tahap *full text review* dinilai kualitasnya. Penilaian kualitas dilakukan menggunakan lima kriteria, yaitu: (1) kejelasan tujuan penelitian, (2) kesesuaian desain atau metode penelitian, (3) kejelasan sumber data atau unit analisis, (4) kejelasan hasil dan pembahasan, serta (5) relevansi langsung terhadap fokus *stakeholder engagement* dalam konteks digital. Selain itu, secara deskriptif sebagian besar artikel juga berasal dari jurnal internasional bereputasi dengan indeks *Scopus Q1* dan *Q2*, sehingga mendukung kredibilitas sumber yang dianalisis.



Gambar 1. Identifikasi Artikel yang Menjadi Sampel Penelitian Menggunakan Diagram PRISMA

Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

Berdasarkan tahapan tersebut, sebanyak 22 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi pola, tema, serta temuan utama terkait *stakeholder engagement* dalam konteks media sosial dan *platform digital*. Hasil sintesis dari artikel-artikel tersebut selanjutnya disajikan pada bagian hasil dan pembahasan untuk menjelaskan bentuk penggunaan *platform digital*, faktor-faktor yang memengaruhi kualitas *engagement*, serta *outcome* utama yang dihasilkan.

Teknik Analisis Data

Setelah proses seleksi dan penilaian kualitas, analisis data dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola dan temuan utama dari 22 artikel terpilih. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah *open coding*, yaitu membaca artikel secara mendalam dan memberi kode awal pada informasi penting yang berkaitan dengan penggunaan media sosial dan *platform digital*, faktor-faktor yang memengaruhi kualitas *engagement*, serta *outcome* yang dihasilkan. Tahap kedua adalah kategorisasi, yaitu mengelompokkan kode-kode awal yang memiliki kedekatan makna ke dalam kategori yang lebih besar. Tahap ketiga adalah pembentukan tema, yaitu menyusun kategori-kategori tersebut ke dalam tema utama yang merepresentasikan pola umum dalam literatur.

Melalui proses ini, analisis tidak hanya berfokus pada ringkasan temuan tiap artikel, tetapi juga pada hubungan antar temuan, pola yang berulang, serta perbedaan hasil yang muncul dalam penelitian terdahulu. Berdasarkan tahapan tersebut, analisis menghasilkan tiga kelompok tema utama, yaitu: (1) penggunaan media sosial dan *platform digital* dalam *stakeholder engagement*; (2) faktor-faktor yang membentuk kualitas *stakeholder engagement* digital; dan (3) *outcome stakeholder engagement* digital bagi organisasi dan pemangku kepentingan. Ketiga tema ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam penyusunan hasil sintesis penelitian.

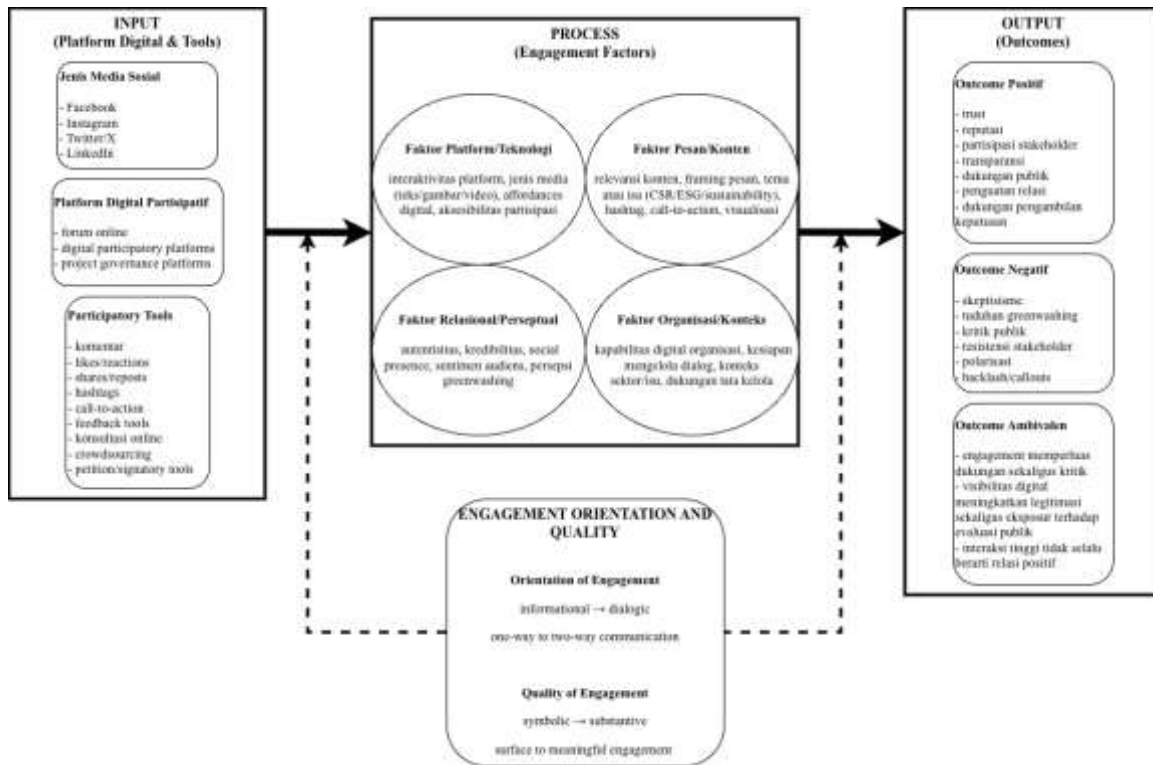
Keandalan Analisis dan Justifikasi Jumlah Artikel

Untuk meningkatkan keandalan analisis, proses *coding* dilakukan secara bertahap dan berulang dengan membandingkan kembali kode awal, kategori, dan tema yang terbentuk agar tetap konsisten dengan fokus penelitian. Selain itu, peneliti menggunakan *audit trail* berupa pencatatan proses seleksi artikel, alasan eksklusi, hasil penilaian kualitas, serta perkembangan pembentukan kode dan tema. Langkah ini dilakukan untuk menjaga transparansi dan konsistensi proses analisis.

Jumlah artikel akhir sebanyak 22 artikel dipandang memadai untuk penelitian ini karena seleksi dilakukan secara ketat berdasarkan kriteria relevansi, kelayakan *full text*, dan kualitas studi. Selain itu, topik *stakeholder engagement* dalam konteks digital pada periode 2021–2026 masih tergolong spesifik dan tersebar dalam berbagai konteks, sehingga jumlah artikel yang lolos seleksi akhir memang lebih terbatas. Dengan demikian, jumlah artikel yang relatif kecil bukan menunjukkan kelemahan cakupan, tetapi merupakan konsekuensi dari strategi seleksi yang terfokus agar artikel yang dianalisis benar-benar relevan dan layak untuk disintesis.

HASIL

Berdasarkan sintesis terhadap 22 artikel, penelitian ini menghasilkan *framework* konseptual *stakeholder engagement* digital yang terdiri atas komponen *input*, *process*, dan *output*, dengan *engagement orientation* and *engagement quality* sebagai penghubung antara proses dan *outcome*. *Framework* ini menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* digital tidak terbentuk secara otomatis dari penggunaan media sosial atau *platform digital*, tetapi melalui interaksi antara infrastruktur digital yang digunakan, faktor-faktor pembentuk *engagement*, arah komunikasi yang dihasilkan, dan kualitas keterlibatan yang terbentuk.



Gambar 2. Framework Konseptual Stakeholder Engagement Digital

Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

Hasil menunjukkan bahwa pada komponen input, organisasi memanfaatkan kombinasi berbagai *platform digital* sesuai dengan fungsi *engagement* yang ingin dicapai. Media sosial arus utama seperti *Facebook*, *Instagram*, *Twitter/X*, dan *LinkedIn* terutama digunakan untuk komunikasi organisasi, visibilitas isu, dan respons publik, sedangkan *platform digital* partisipatif dan *platform tata kelola/proyek* lebih banyak digunakan untuk konsultasi, koordinasi, *crowdsourcing*, dan pengambilan keputusan yang lebih terstruktur (De Luca et al., 2022, Lehtinen & Aaltonen, 2024, Pucci et al., 2025). Selain jenis *platform*, *engagement* digital juga ditopang oleh berbagai *participatory tools* seperti komentar, *likes/reactions*, *shares/reposts*, *hashtags*, *call-to-action*, *feedback tools*, forum diskusi, dan konsultasi daring. Temuan ini menunjukkan bahwa input digital bukan hanya soal kehadiran di *platform* tertentu, tetapi juga tentang fitur partisipatif yang membentuk peluang interaksi dengan *stakeholder*.

Pada komponen *process*, hasil sintesis memperlihatkan bahwa kualitas *stakeholder engagement* digital dibentuk oleh empat kelompok faktor utama, yaitu faktor *platform/teknologi*, faktor pesan/konten, faktor relasional-perseptual, dan faktor organisasi/konteks. Faktor *platform* dan teknologi menentukan tingkat interaktivitas, visibilitas, dan aksesibilitas partisipasi. Faktor pesan dan konten memengaruhi perhatian awal *stakeholder* melalui relevansi isu, *framing*, *call-to-action*, serta kekayaan media yang digunakan. Faktor relasional-perseptual menentukan bagaimana *stakeholder* memaknai komunikasi organisasi, terutama melalui autentisitas, kredibilitas, *social presence*, sentimen, dan persepsi terhadap *greenwashing*. Sementara itu, faktor organisasi dan konteks memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengelola dialog dan menyesuaikan strategi *engagement* dengan karakter isu dan sektor yang dihadapi (Yuen et al., 2023; Bulmer et al., 2024; Casalegno et al., 2024; Nuryanto et al., 2024). Dengan demikian, sintesis menunjukkan bahwa *engagement* digital dibentuk oleh kombinasi faktor teknis, komunikatif, relasional, dan institusional yang bekerja secara simultan.

Interaksi antar faktor tersebut kemudian membentuk *engagement orientation* and *engagement quality*. Pada dimensi orientasi, *stakeholder engagement* digital bergerak pada spektrum informasional–dialogis. Artinya, *platform* digital dapat digunakan hanya sebagai sarana penyebaran informasi, tetapi juga dapat berkembang menjadi ruang pertukaran opini, umpan balik,

konsultasi, dan keterlibatan yang lebih dua arah. Pada dimensi kualitas, *engagement* bergerak pada spektrum simbolik–substantif. Artinya, interaksi digital dapat berhenti pada visibilitas dan respons permukaan, tetapi juga dapat berkembang menjadi keterlibatan yang lebih bermakna, autentik, dan selaras dengan tindakan organisasi. Sintesis ini memperlihatkan bahwa penggunaan *platform* yang sama tidak selalu menghasilkan bentuk *engagement* yang sama, karena arah dan kualitas *engagement* sangat ditentukan oleh cara komunikasi dibangun dan bagaimana *stakeholder* menafsirkan pesan organisasi.

Pada komponen *output*, hasil sintesis menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* digital menghasilkan *outcome* yang tidak tunggal. *Outcome* positif yang paling sering muncul adalah meningkatnya *trust*, reputasi, partisipasi *stakeholder*, transparansi, dukungan publik, dan penguatan relasi antar organisasi dengan *stakeholder* (De Luca et al., 2022; Pucci et al., 2025; Tumpa & Naeni, 2025). Namun, literatur juga menunjukkan *outcome* negatif, seperti skeptisisme, tuduhan *greenwashing*, kritik publik, resistensi *stakeholder*, polarisasi, dan *backlash* (Casalegno et al., 2024; Salimi et al., 2025; Guha et al., 2026). Temuan paling penting dari sintesis ini adalah bahwa *output* tersebut bersifat ambivalen. *Platform digital* yang sama dapat memperkuat legitimasi dan dukungan sekaligus membuka ruang kritik dan *contestation*. Dengan kata lain, tingginya interaksi digital tidak selalu identik dengan kualitas hubungan yang positif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *stakeholder engagement* digital merupakan proses multidimensional yang bergerak dari *input* digital, menuju pembentukan *engagement*, lalu menghasilkan *outcome* tertentu. Sintesis ini juga menunjukkan bahwa *platform digital* tidak secara langsung menentukan *outcome*, tetapi bekerja melalui proses *engagement* yang membentuk apakah interaksi akan bergerak ke arah informasional atau dialogis, simbolik atau substantif. Dengan demikian, model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini menempatkan *stakeholder engagement* digital bukan hanya sebagai praktik komunikasi berbasis *platform*, tetapi sebagai mekanisme relasional yang bergantung pada interaksi antara teknologi, komunikasi, dan interpretasi *stakeholder*.

PEMBAHASAN

Kajian ini menunjukkan bahwa *stakeholder engagement* digital tidak dapat dipahami hanya sebagai perluasan kanal komunikasi, tetapi sebagai perubahan dalam cara hubungan organisasi–*stakeholder* dibentuk dan dievaluasi di ruang digital. Kehadiran organisasi di media sosial memang memperluas kemungkinan interaksi, tetapi tidak otomatis menghasilkan *engagement* yang berkualitas. Dari sudut *Stakeholder Theory*, keterlibatan *stakeholder* bukan sekadar soal menjangkau audiens, melainkan membangun hubungan yang bernilai, responsif, dan kredibel (Freeman, 1984). Oleh karena itu, *platform digital* lebih tepat dipahami sebagai infrastruktur awal, sedangkan kualitas relasi ditentukan oleh cara organisasi mengelola komunikasi dan oleh cara *stakeholder* menafsirkan pesan yang diterima.

Pola yang terlihat juga menjelaskan mengapa *engagement* digital sering tetap dangkal atau *superficial*. Banyak organisasi masih menggunakan media sosial dengan logika visibilitas dan penyebaran informasi, bukan sebagai ruang dialog yang sungguh terbuka. Dalam kerangka *Dialogic Communication Theory*, komunikasi yang efektif seharusnya bergerak ke arah pertukaran timbal balik, bukan berhenti pada distribusi informasi satu arah (Kent & Taylor, 1998). Ketika organisasi lebih menekankan publikasi daripada respons, *engagement* yang terbentuk cenderung informasional dan simbolik. Karena itu, metrik seperti *likes*, komentar, atau *shares* tidak cukup untuk membaca kualitas relasi, sebab interaksi yang tinggi belum tentu mencerminkan dialog yang substantif.

Kondisi tersebut berkaitan erat dengan autentisitas, kredibilitas, dan persepsi *stakeholder*. Dari sudut *Social Presence Theory*, efektivitas komunikasi digital dipengaruhi oleh sejauh mana media dan pesan mampu menghadirkan kedekatan dan kepercayaan (Short et al., 1976). Namun, kedekatan digital saja tidak cukup, yang lebih menentukan adalah apakah komunikasi dipersepsikan tulus, relevan, dan konsisten dengan tindakan nyata. Karena itu, *engagement* dapat tetap simbolik ketika komunikasi lebih menonjolkan citra daripada komitmen substantif, dan baru bergerak ke arah substantif ketika pesan dipandang autentik dan kredibel (Bulmer et al., 2024; Luna et al., 2025; Casalegno et al., 2024).

Kajian ini juga memperlihatkan bahwa *outcome* negatif merupakan bagian inheren dari *engagement* digital. Ruang digital tidak hanya memperluas suara organisasi, tetapi juga memperbesar kapasitas *stakeholder* untuk mengevaluasi, mengkritik, dan menolak pesan organisasi secara terbuka. Ketika komunikasi dipandang berlebihan, normatif, atau tidak konsisten dengan praktik aktual, keterlibatan dapat berubah menjadi skeptisisme, tuduhan *greenwashing*, resistensi, dan *backlash* (Salimi et al., 2025; Casalegno et al., 2024). Karena itu, *stakeholder engagement* digital perlu ditegaskan sebagai proses yang ambivalen; di satu sisi dapat memperkuat legitimasi, *trust*, dan partisipasi, tetapi di sisi lain juga membuka ruang bagi kritik, *callouts*, dan polarisasi respons (Guha et al., 2026).

Dari sisi teoretis, kajian ini memperlihatkan bahwa *Stakeholder Theory*, *Dialogic Communication Theory*, dan *Social Presence Theory* saling melengkapi, tetapi tidak cukup jika dibaca secara terpisah. *Stakeholder Theory* menjelaskan pentingnya pelibatan *stakeholder*, tetapi belum sepenuhnya menerangkan bagaimana kualitas keterlibatan dibentuk dalam ruang digital. *Dialogic Communication Theory* menegaskan pentingnya komunikasi dua arah, tetapi keterbukaan interaksi belum tentu menghasilkan *engagement* substantif bila tidak disertai autentisitas dan kredibilitas. *Social Presence Theory* membantu menjelaskan peran kedekatan dan persepsi, namun kajian ini menunjukkan bahwa kedekatan digital juga dapat memicu respons negatif ketika kehadiran organisasi dipersepsikan manipulatif atau simbolik. Karena itu, *stakeholder engagement* digital perlu dipahami sebagai proses yang menghubungkan infrastruktur digital, orientasi komunikasi, kualitas relasi, dan interpretasi *stakeholder* dalam satu kerangka yang lebih integratif.

Dalam konteks komunikasi digital yang lebih mutakhir, pembahasan ini juga membuka ruang untuk melihat agensi teknologi secara lebih kritis. Karakteristik *platform*, fitur interaktif, dan visibilitas pesan jelas memengaruhi peluang dialog dan kualitas respons *stakeholder*. Artinya, teknologi tidak sepenuhnya netral karena ikut membentuk distribusi perhatian dan bentuk partisipasi yang mungkin terjadi. Meski demikian, literatur yang direviu belum banyak membahas algoritma secara eksplisit. Karena itu, pengaruh agensi algoritmik terhadap visibilitas pesan dan kualitas dialog lebih tepat dibaca sebagai dimensi konseptual yang perlu diperdalam dalam penelitian berikutnya.

Hal serupa berlaku pada isu *Artificial Intelligence (AI)* sebagai “*partner*” atau “*servant*”. Literatur yang dianalisis masih lebih banyak memosisikan teknologi sebagai media komunikasi, belum sebagai aktor cerdas yang ikut membentuk interaksi secara langsung. Karena itu, peran AI belum dapat ditempatkan sebagai hasil utama kajian ini. Namun, perkembangan komunikasi digital menunjukkan bahwa AI berpotensi dipahami sebagai *servant* ketika membantu otomatisasi respons, kurasi informasi, personalisasi pesan, atau fasilitasi *engagement*, dan sebagai *partner* ketika mulai ikut membentuk ritme interaksi, memengaruhi interpretasi *stakeholder*, atau memediasi keputusan komunikasi organisasi. Dengan demikian, *AI-mediated stakeholder engagement* menjadi agenda penting bagi penelitian mendatang.

Dari sisi praktis, implikasi utamanya adalah bahwa organisasi tidak cukup hanya memperluas kehadiran digital atau meningkatkan frekuensi komunikasi. Yang lebih penting adalah memastikan bahwa komunikasi bersifat relevan, autentik, responsif, dan konsisten dengan tindakan organisasi. Organisasi juga perlu menyadari bahwa visibilitas digital membawa dua konsekuensi sekaligus: memperluas dukungan, tetapi juga memperbesar evaluasi kritis publik. Karena itu, pengelolaan *stakeholder engagement* digital perlu diarahkan bukan hanya pada eksposur, tetapi pada kualitas relasi, kredibilitas komunikasi, dan kesiapan merespons dinamika kritik publik di ruang digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa *stakeholder engagement* dalam konteks media sosial dan *platform digital* merupakan proses yang multidimensional dan tidak dapat dipahami hanya sebagai perluasan kanal komunikasi organisasi. Berdasarkan analisis terhadap 22 artikel, kajian ini menunjukkan bahwa *engagement* digital dibentuk oleh hubungan antara *platform digital* sebagai infrastruktur awal, faktor-faktor pembentuk *engagement*, orientasi dan kualitas keterlibatan yang dihasilkan, serta *outcome* yang muncul bagi organisasi maupun *stakeholder*.

Kontribusi teoretis utama penelitian ini terletak pada pengembangan *framework* konseptual *stakeholder engagement* digital berbasis *input–process–output*. *Framework* ini menunjukkan

bahwa *platform digital* tidak secara langsung menentukan *outcome*, tetapi bekerja melalui proses *engagement* yang membentuk apakah komunikasi bergerak ke arah informasional atau dialogis, simbolik atau substantif, serta menghasilkan *outcome* yang dapat bersifat positif, negatif, maupun ambivalen. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengintegrasikan *Stakeholder Theory*, *Dialogic Communication Theory*, dan *Social Presence Theory*, tetapi juga memperluas pemahaman bahwa *engagement* digital harus diposisikan sebagai proses relasional yang bergantung pada interaksi antara teknologi, kualitas komunikasi, dan interpretasi *stakeholder*.

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya memperluas kehadiran digital atau meningkatkan frekuensi komunikasi. Organisasi perlu mengelola *platform digital* secara lebih strategis dengan menekankan autentisitas, kredibilitas, responsivitas, dan kesiapan membuka dialog, agar *engagement* tidak berhenti pada level permukaan, tetapi berkembang menjadi keterlibatan yang lebih substantif dan bernilai bagi *stakeholder*.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji secara empiris *framework* yang dihasilkan dalam konteks organisasi, industri, dan *platform digital* yang berbeda. Selain itu, studi mendatang perlu mengkaji secara lebih spesifik peran algoritma dalam membentuk visibilitas pesan dan kualitas dialog, serta mengeksplorasi bagaimana AI berperan sebagai *servant* atau *partner* dalam interaksi *stakeholder* di lingkungan komunikasi digital yang semakin berkembang.

REFERENSI

- Amabile, S., Conte, F., Vollero, A., & Siano, A. (2022). Measuring and evaluating CSR information and involvement strategies on corporate Facebook pages. *Italian Journal of Marketing*, 2022(3), 341–369. <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00053-0>
- Amin, M. H., Mohamed, E. K. A., & Elragal, A. (2021). CSR disclosure on Twitter: Evidence from the UK. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100500>
- Bulmer, S., Palakshappa, N., Dodds, S., & Harper, S. (2024). Sustainability, brand authenticity and Instagram messaging. *Journal of Business Research*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114547>
- Casalegno, C., Chiaudano, V., Tamiazzo, M., & Kitchen, P. J. (2024). Navigating the challenges of ESG communication on social media. *Journal of Emerging Perspectives*, 1, 33–42. <https://doi.org/10.36253/jep-16898>
- De Luca, F., Iaia, L., Mehmood, A., & Vrontis, D. (2022). Can social media improve stakeholder engagement and communication of Sustainable Development Goals? A cross-country analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 177. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121525>
- Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., & Malandrino, O. (2021). Corporate social responsibility engagement through social media. Evidence from the university of salerno. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040147>
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1, pp. 403–445). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Guha, M., Korschun, D., & Andras, T. L. (2026). The double-edged sword: polarized stakeholder engagement with corporate sociopolitical activism and its downstream effects on brand performance. *Journal of Business Research*, 204, 115861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115861>
- Jha, A. K., & Verma, N. K. (2022). Social Media Sustainability Communication: An Analysis of Firm Behaviour and Stakeholder Responses. *Information Systems Frontiers*, 25(2), 723–742. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10257-6>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2024). Community stakeholders' online engagement in infrastructure projects: a theory-testing single-case study. *Construction Management and Economics*, 42(8), 758–786. <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2326558>

- Luna, Á. G., Martín-Cárdaba, M. Á., Polaino, R. C., & Villar-Cirujano, E. (2025). Sustainability and Fashion Brand Communication on Instagram: An analysis beyond engagement. *Communication and Society*, 38(1), 387–404. <https://doi.org/10.15581/003.38.1.028>
- Macca, L. S., Ballerini, J., Santoro, G., & Dabić, M. (2024). Consumer engagement through corporate social responsibility communication on social media: Evidence from Facebook and Instagram Bank Accounts. *Journal of Business Research*, 172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114433>
- Nuryanto, U. W., Basrowi, Quraysin, I., & Pratiwi, I. (2024). Magnitude of digital adaptability role: Stakeholder engagement and costless signaling in enhancing sustainable MSME performance. *Heliyon*, 10(13). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33484>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pianese, T., & Vesperi, W. (2025). Digital pathways in project communication: A process study of community engagement. *International Journal of Project Management*, 43(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102769>
- Pucci, P., Lanza, G., & Galbiati, G. (2025). The role of the Digital Participatory Platforms in street experiment processes. Two cases from Italy. *Journal of Urban Mobility*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.urbmob.2025.100171>
- Salimi, M., Tuscolano, F., Niininen, O., & Uusitalo, O. (2025). The Role of Social Media in Exposing Greenwashing: Consumer Sentiments and Discussions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.70294>
- She, C. (2022). Social media dissemination of counter accounts and stakeholder support—evidence from greenpeace’s “Save the Arctic” campaign on Facebook. *Accounting Forum*, 47(3), 390–415. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.2019524>
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunication*. John Wiley & Sons.
- Sun, R., & Zainal, D. (2024). Sustainability reporting and stakeholder engagement of Malaysian hotels in social media: the moderating role of media types. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2400616>
- Tan, Y., Hall, D., Straub, A., & Qian, Q. K. (2026). Revisiting collaboration dilemmas among stakeholders in digital projects: A transaction cost lens. *International Journal of Project Management*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102826>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. In *British Journal of Management* (Vol. 14).
- Tumpa, R. J., & Naeni, L. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 14(4), 1292–1329. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2024-0451>
- Yuen, K. F., Ong, K. W., Zhou, Y., & Wang, X. (2023). Social media engagement of stakeholders in the oil and gas sector: Social presence, triple bottom line and source credibility theory. *Journal of Cleaner Production*, 382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135375>