



Peran Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kerja Hybrid: A Systematic Literature Review

Erik Sukarno

Ilmu Komunikasi, Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: 048979651@ecampus.ut.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 02 Mei 2026

ABSTRACT

Changes in work patterns following the Covid-19 pandemic have encouraged organizations to adopt a hybrid work system that combines face-to-face and remote working arrangements. This transformation has positioned internal communication as a strategic factor in maintaining operational effectiveness and employee performance. This study aims to analyze the role of internal communication in improving employee performance in the hybrid work era through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The research method employed PRISMA guidelines by searching articles in the Google Scholar, Scopus, Web of Science, and ProQuest databases for the 2022 to 2026 period. From an initial 305 articles, after selection, screening, and quality evaluation processes, 14 articles met the inclusion criteria and were analyzed thematically. The findings indicate that internal communication has a positive effect on performance, work effectiveness, engagement, commitment, and employee motivation. The most influential communication dimensions include the effectiveness of digital communication channels, informal communication and knowledge sharing, communicative leadership, and transparency of information flow. On the other hand, the main challenges in the hybrid work system include declining social interaction, weak cross-location coordination, perception gaps between managers and employees, and the risk of work isolation. The study concludes that organizations capable of designing adaptive, inclusive, and trust-based internal communication systems tend to be more successful in sustaining employee productivity and performance in the hybrid work era.

Keywords: *Employee engagement, hybrid work, employee performance, internal communication, systematic literature review.*

ABSTRAK

Perubahan pola kerja pascapandemi Covid-19 mendorong organisasi mengadopsi sistem hybrid work yang menggabungkan kerja tatap muka dan jarak jauh. Perubahan ini menempatkan komunikasi internal sebagai faktor strategis dalam menjaga efektivitas operasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di era kerja hybrid work melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode penelitian menggunakan pedoman PRISMA dengan penelusuran artikel pada basis data Google Scholar, Scopus, Web of Science, dan ProQuest periode 2022 hingga 2026. Dari 305 artikel awal, setelah proses seleksi, penyaringan, dan evaluasi kualitas, diperoleh 14 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja, efektivitas kerja, keterlibatan, komitmen, dan motivasi karyawan. Dimensi komunikasi yang paling berpengaruh meliputi efektivitas saluran komunikasi digital, komunikasi informal dan berbagi pengetahuan, kepemimpinan

komunikatif, serta transparansi arus informasi. Di sisi lain, tantangan utama dalam sistem hybrid work mencakup menurunnya interaksi sosial, lemahnya koordinasi lintas lokasi, kesenjangan persepsi antara manajer dan karyawan, serta risiko isolasi kerja. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa organisasi yang mampu merancang sistem komunikasi internal yang adaptif, inklusif, dan berbasis kepercayaan cenderung lebih berhasil mempertahankan produktivitas dan kinerja karyawan di era kerja hybrid.

Kata Kunci: *Employee engagement, hybrid work, kinerja karyawan, komunikasi internal, systematic literature review.*

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap dunia kerja yang terjadi secara masif pasca pandemi *Covid-19* telah mendorong organisasi di seluruh dunia untuk mengadopsi model kerja baru yang dikenal dengan istilah *hybrid work*, yakni kombinasi antara bekerja secara tatap muka di kantor dan bekerja dari jarak jauh (*remote*) (Rahayu et al., 2025). Penelitian mengenai komunikasi organisasi dalam konteks *hybrid work* menunjukkan peningkatan yang tajam sejak tahun 2020, dengan fokus utama pada efektivitas komunikasi virtual, kepemimpinan digital, serta kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Judijanto, 2025). Pergeseran ini bukan sekadar penyesuaian teknis semata, melainkan membawa implikasi strategis yang sangat mendasar bagi keseluruhan sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya dalam hal bagaimana komunikasi internal dibangun, dijaga, dan dikembangkan agar tetap efektif di tengah keterbatasan interaksi fisik langsung antar individu.

Komunikasi internal merupakan salah satu pilar utama yang menopang keberhasilan suatu organisasi (Rahmanda et al., 2025). Ketika saluran komunikasi berjalan dengan baik, karyawan memperoleh kejelasan atas peran mereka, merasa dihargai, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Komunikasi internal yang bersifat strategis terbukti mampu menciptakan iklim organisasi yang positif, membangun kepercayaan, menumbuhkan motivasi kerja, serta memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasinya (Fadiyah et al., 2025). Namun demikian, dalam lingkungan *hybrid work*, tantangan yang dihadapi jauh lebih kompleks dibandingkan situasi kerja konvensional. Transisi menuju model kerja *hybrid* memunculkan hambatan-hambatan baru dalam mempertahankan keterlibatan karyawan serta dalam meneruskan nilai-nilai dan budaya organisasi secara berkelanjutan (Aliani et al., 2025). Kondisi ini mengharuskan organisasi untuk merancang ulang strategi komunikasi internal mereka agar tetap relevan dan berdampak nyata terhadap kinerja sumber daya manusia.

Meskipun topik komunikasi internal dan kinerja karyawan telah banyak dikaji secara terpisah dalam berbagai penelitian sebelumnya, kajian yang secara spesifik dan mendalam membahas keterkaitan keduanya dalam konteks *hybrid work* masih sangat terbatas. Tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia pada sistem *remote* dan *hybrid work* mencakup masalah komunikasi yang kurang efektif, penilaian kinerja yang cenderung subjektif, keterbatasan program pelatihan keterampilan, serta ketidakmampuan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Sangapan et al., 2025). *Gap* penelitian ini menjadi semakin relevan mengingat sebagian besar studi yang ada masih berfokus pada produktivitas kerja

secara umum atau *work-life balance*, tanpa secara eksplisit menganalisis bagaimana kualitas komunikasi internal berperan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan yang bekerja di bawah sistem *hybrid*. Komunikasi yang efektif memiliki peran yang sangat penting terhadap kinerja karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta mendorong peningkatan produktivitas organisasi secara menyeluruh (Laelawati, 2025).

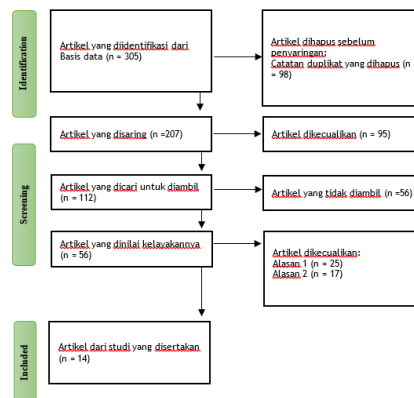
Originality dari penelitian ini terletak pada pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang digunakan untuk menyintesis berbagai temuan dari studi-studi terdahulu secara terstruktur, guna menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan berbasis bukti mengenai peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan secara spesifik di era kerja *hybrid*. Pendekatan tinjauan literatur sistematis menggunakan panduan *PRISMA* (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) dipandang sebagai cara yang tepat untuk mengidentifikasi tren, topik-topik kunci, serta pola-pola temuan yang tersebar dalam berbagai publikasi ilmiah (Nadales-Gallego et al., 2025). Dengan mengintegrasikan perspektif komunikasi organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan teknologi digital dalam satu kerangka analisis, penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur yang ada sekaligus memberikan kontribusi konseptual yang bermakna bagi pengembangan ilmu manajemen dan komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di era kerja *hybrid* berdasarkan kajian literatur yang tersedia? Selanjutnya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyintesis bukti-bukti empiris dari berbagai studi yang telah dipublikasikan guna memahami secara mendalam mekanisme dan dimensi komunikasi internal yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan kerja *hybrid*, sehingga hasilnya dapat menjadi rujukan strategis bagi para akademisi maupun praktisi dalam merancang sistem komunikasi organisasi yang lebih adaptif, efektif, dan berkelanjutan di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode tinjauan pustaka yang dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi dengan tujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, serta menyintesis seluruh bukti ilmiah yang relevan dengan topik yang dikaji. Dalam penelitian ini, pendekatan SLR dipilih karena dinilai paling sesuai untuk memetakan dan menganalisis secara menyeluruh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu mengenai peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di era kerja *hybrid* (Snyder, 2019). Proses seleksi literatur dalam penelitian ini mengacu pada panduan *PRISMA* yang merupakan standar pelaporan internasional yang umum digunakan dalam penelitian berbasis tinjauan sistematis (Page et al., 2021). Protokol *PRISMA* dipilih karena mampu menjamin transparansi dan konsistensi dalam setiap tahapan seleksi artikel, mulai dari identifikasi hingga inklusi akhir. Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data ilmiah terkemuka, yaitu

Google Scholar, Scopus, Web of Science, dan ProQuest, dengan menggunakan kata kunci yang telah ditetapkan secara spesifik, antara lain: "komunikasi internal", "kinerja karyawan", "hybrid work", "internal communication", "employee performance", dan "hybrid working model". Rentang waktu publikasi yang ditetapkan adalah tahun 2022 hingga 2026, guna memastikan bahwa literatur yang dikaji mencerminkan perkembangan terkini dalam bidang yang diteliti. Berdasarkan proses pencarian awal, diperoleh sebanyak 305 artikel dari berbagai basis data. Setelah dilakukan penghapusan data duplikat sebanyak 98 artikel, tersisa 207 artikel yang kemudian masuk ke tahap penyaringan (*screening*) berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan topik penelitian. Sebanyak 95 artikel dikecualikan karena tidak relevan, sehingga diperoleh 112 artikel yang selanjutnya dicari teks lengkapnya. Dari jumlah tersebut, 56 artikel tidak dapat diakses atau tidak memenuhi kriteria kelengkapan data, sehingga tersisa 56 artikel yang kemudian dinilai kelayakannya secara lebih mendalam. Pada tahap penilaian kelayakan (*eligibility*), dilakukan evaluasi terhadap kualitas metodologi, relevansi temuan, dan kesesuaian konteks penelitian. Artikel yang tidak memenuhi standar kualitas minimal dikeluarkan, dengan rincian 25 artikel dikecualikan berdasarkan alasan pertama dan 17 artikel berdasarkan alasan kedua. Pada akhirnya, sebanyak 14 artikel ditetapkan sebagai sumber data utama yang digunakan dalam analisis penelitian ini. Alur seleksi literatur secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur Berdasarkan Panduan PRISMA

Kriteria inklusi yang diterapkan meliputi: artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah *peer-reviewed*, membahas topik komunikasi internal dan/atau kinerja karyawan dalam konteks kerja *hybrid* atau *remote*, ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, serta dipublikasikan dalam rentang tahun 2022 hingga 2026. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak memiliki metodologi yang jelas, studi yang hanya bersifat opini tanpa data empiris, serta artikel yang topiknya terlalu jauh dari fokus kajian. Analisis terhadap artikel-artikel terpilih dilakukan secara tematik dengan cara mengidentifikasi pola-pola temuan, kategori tema utama, serta implikasi yang muncul dari masing-masing studi, sehingga menghasilkan sintesis yang mendalam mengenai bagaimana komunikasi internal

berperan dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja *hybrid*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses seleksi literatur yang mengacu pada protokol *PRISMA* menghasilkan 14 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan ditetapkan sebagai korpus data utama dalam kajian ini. Artikel-artikel tersebut diterbitkan antara tahun 2022 hingga 2026, berasal dari berbagai negara, serta menggunakan beragam pendekatan metodologis mulai dari kuantitatif, kualitatif, *mixed method*, hingga *systematic literature review*. Secara keseluruhan, temuan dari seluruh artikel yang dikaji mengarah pada satu benang merah yang konsisten, yakni kualitas komunikasi internal memiliki kontribusi nyata terhadap pembentukan kinerja, keterlibatan, dan efektivitas karyawan terutama dalam sistem kerja *hybrid* yang semakin luas diadopsi organisasi pasca pandemi *Covid-19*. Sintesis menyeluruh terhadap keempat belas artikel tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Sintesis Hasil Kajian Literatur

N	Penulis & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
1	(Dong et al, 2025)	<i>An Exploration of Internal Communication Dimensions Transformation Leadership Improve Employee Advocacy</i>	Kualitatif (structured interview, n=3)	Kepemimpinan transformasional memiliki lima dimensi komunikasi internal meliputi komunikasi transparan dan simetris serta bertujuan meningkatkan <i>employee advocacy</i> ; keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator penting
2	(Faisal, 2025)	Komunikasi Internal Keterlibatan Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis Seluruh Sektor	SLR (45 artikel 2010-2024)	Tiga tema utama ditemukan: efektivitas saluran komunikasi, kepemimpinan komunikatif, dan pengaruh budaya organisasi; temuan memberi implikasi strategis bagi perancangan komunikasi internal lingkungan <i>hybrid</i>
3	(Fuchs, 2024)	<i>Advantages and Drawbacks of Digital Communication in Remote and Hybrid Work Settings</i>	Kualitatif (thematic analysis, wawancara)	Komunikasi digital efektif untuk koordinasi teknis dan rutin, namun kurang efektif untuk komunikasi relasional; perspektif situasional lebih te

N	Penulis & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
				daripada klaim superior medium tunggal
4	(Gibbs et al., 2024)	<i>Employee Innovation During Office Work, Work from Home and Hybrid Work</i>	Kuantitatif (cuaca karyawan) 48.000+	Kualitas inovasi menu selama <i>work from home</i> ; <i>hybrid</i> yang terkoordinasi menunjukkan penurunan inovasi signifikan mengindikasikan perlu koordinasi komunitas yang lebih terstruktur
5	(Hanzis & Hallo, 2024)	<i>The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working</i>	Kualitatif (studi, n=25)	<i>Hybrid work</i> memberikan manfaat efisiensi, fleksibilitas, namun menimbulkan tantangan pada interaksi sosial (isyarat non-verbal) yang berdampak pada koordinasi dan kinerja tim
6	(Meirinhos et al., 2022)	<i>Employee Involvement, Commitment and Internal Communication</i>	Kuantitatif (kuesioner, n=250)	Komunikasi internal yang efektif terbukti meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan organisasi semakin signifikan akan pentingnya pengelolaan SDM berbasis komunikasi
7	(Purwanto & Nadya, 2021)	Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan	Kuantitatif (regresi linier n=39)	Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan; semakin baik komunikasi internal semakin tinggi efektivitas kerja yang dicapai
8	(Loncar et al., 2025)	<i>Navigating Hybrid Work: An Optimal Office-Remote Work and the Managerial Perception Gap</i>	Kuantitatif (survei, n=1.200)	<i>Hybrid work</i> optimal pada 6-10 hari kantor per minggu ditemukan kesenjangan persepsi signifikan antara manajer dan karyawan yang berimplikasi pada desain komunikasi dan kebijakan <i>hybrid</i>

N	Penulis & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
9	(Lütjens Felfe, 2026)	<i>Beyond Where Work: Informal Communication Knowledge Sharing, Commitment Hybrid Teams</i>	Daily diary st D (219 karyaw 1.655 observa	Bekerja dari rur menurunkan komunil dan berb pengetahuan, y. berdampak p penurunan komitmen t interdependensi tu memoderasi hubungan i
10	(Mabaso, 2025)	<i>Balancing Autonomy Accountability: Rethinking Performance Management Hybrid Work</i>	Kualitatif fenomenolog (n=21)	Komunikasi y. terstruktur, kepercayaan dan ekuitas digital menj faktor kunci pengelol kinerja dalam lingkun hybrid; adaptasi manajer kinerja berb. kepercayaan meningkat produktivitas
11	(Han et al, 2025)	<i>Leveraging Digital Transformation Hybrid Workpl</i>	SLR	Tiga pendorong inov utama di hybrid workpl platform komunil efektif, kepemimpinan adaptif, dan bud adaptabilitas; hambatan meliputi resistensi perubahan kesenjangan literasi digi
12	(Sherren Indra, 2025)	<i>Communication Motivation, Employee Performance: Systematic Literature Revi</i>	SLR (PRISMA) 2020, 2016-2025	Komunikasi efe bersinergi den lingkungan kerja kondusif insentif, dan g kepemimpinan un meningkatkan motivasi k kinerja karyawan sec menyeluruh
13	(Sidik et al, 2025)	<i>Transformasi Kepemimpinan di Era Digital Dampaknya terhadap Employee Engagement</i>	Kuantitatif (regresi berganda, n=99)	Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan digital, karakteristik organi modern berpenga signifikan terha employee engagement den koefisien determinasi 99

N	Penulis & Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
		Organisasi Modern		
14	(Vartiainen & Vanharanta, 2024)	<i>True Nature Hybrid Work</i>	Tinjauan konseptual analisis survei EU	<i>Hybrid work</i> bers multidimensionalmenca elemen fisik, virt sosial, dan tempc konfigurasi elemen-eler ini secara fleks menentukan luaran kin dan kesejahteraan karyawan

Peran Komunikasi Internal terhadap Peningkatan Kinerja dan Efektivitas Karyawan di Era Hybrid Work

Sintesis terhadap keempat belas literatur yang dikaji secara konsisten menunjukkan bahwa komunikasi internal memegang peranan fundamental dalam menentukan tingkat kinerja serta efektivitas karyawan, terlebih dalam kondisi sistem kerja *hybrid* yang secara struktural menggabungkan modalitas kerja tatap muka dan jarak jauh secara bersamaan. Purwantoro dan Nadya (2026) membuktikan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan, di mana semakin tinggi kualitas komunikasi yang terjalin di dalam organisasi, semakin optimal capaian efektivitas kerja yang diraih. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Meirinhos et al. (2022) yang menemukan bahwa komunikasi internal yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi, dua variabel yang secara konsisten berkorelasi positif dengan kinerja individu maupun kolektif. Sherren dan Indra (2025) turut mempertegas bahwa komunikasi yang efektif, manakala dipadukan dengan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang tepat, secara sinergis mendorong peningkatan motivasi yang pada akhirnya bermuara pada capaian kinerja yang lebih optimal.

Lebih jauh, Faisal (2025) mengidentifikasi tiga tema sentral yang secara konsisten muncul dalam literatur komunikasi internal, yakni efektivitas saluran komunikasi, peran kepemimpinan komunikatif, dan pengaruh budaya organisasi. Ketiga tema ini memberi gambaran bahwa efek komunikasi internal terhadap kinerja bersifat multidimensional dan tidak dapat direduksi pada satu faktor tunggal semata. Temuan ini memiliki relevansi khusus bagi konteks *hybrid work* di mana karyawan beroperasi dalam ekosistem kerja yang terdistribusi secara geografis, sehingga kualitas setiap dimensi komunikasi menjadi penentu apakah karyawan mampu mempertahankan orientasi kinerja mereka secara efektif. Dong et al. (2025) menambahkan dimensi penting bahwa komunikasi internal yang bersifat transparan dan simetris di mana informasi mengalir secara dua arah tanpa hambatan hierarkis yang berlebihan terbukti meningkatkan *employee advocacy*, yakni kesediaan karyawan untuk bertindak sebagai representasi positif organisasi, yang mencerminkan tingkat keterlibatan dan komitmen kerja yang tinggi.

Dimensi Komunikasi Internal yang Paling Berpengaruh dalam Lingkungan Kerja Hybrid

Kajian literatur mengidentifikasi sejumlah dimensi kritis komunikasi internal yang secara konsisten terbukti berpengaruh dalam konteks *hybrid work*. Faisal (2025) menemukan bahwa komunikasi digital efektif untuk mendukung koordinasi teknis dan pertukaran informasi rutin, namun kurang mampu mereplikasi kedalaman relasional yang terjadi dalam interaksi tatap muka langsung, khususnya dalam situasi yang memerlukan kepercayaan relasional dan kepekaan emosional. Perspektif ini memperkuat argumen bahwa organisasi *hybrid* tidak dapat mengandalkan satu medium komunikasi saja, melainkan perlu menerapkan pendekatan situasional dalam memilih saluran yang paling tepat sesuai dengan sifat dan tujuan komunikasi yang dibutuhkan. Temuan ini dengan menegaskan bahwa platform komunikasi yang efektif merupakan salah satu dari tiga pendorong utama inovasi di *hybrid workplace*, bersama kepemimpinan adaptif dan budaya adaptabilitas organisasi.

Dimensi kedua yang terbukti krusial adalah komunikasi informal dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Lütjens & Felfe (2026) menemukan bahwa pada hari-hari bekerja dari rumah, karyawan melaporkan penurunan signifikan dalam komunikasi informal dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, yang secara langsung berdampak pada melemahnya komitmen tim. Temuan ini menegaskan bahwa bukan sekadar jarak fisik yang mengikis kinerja kolektif, melainkan hilangnya pertukaran relasional dan berbasis tugas yang kaya isyarat sosial (*cue-rich exchanges*) yang secara tradisional terjadi dalam interaksi tatap muka. Gibbs et al. (2024) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa kualitas inovasi karyawan menurun selama periode kerja jarak jauh, dan penurunan ini semakin tajam pada tim *hybrid* yang tidak terkoordinasi dengan baik dalam hal waktu dan lokasi kerja bersama.

Dimensi ketiga adalah kepemimpinan komunikatif. Sidik et al. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan digital berpengaruh terhadap *employee engagement* yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan adaptif terhadap teknologi merupakan prasyarat bagi terbentuknya keterlibatan karyawan yang kuat. Kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan praktik komunikasi internal yang transparan mampu mengatasi hambatan struktural seperti hierarki yang kaku dan keterbatasan peluang pengembangan profesional, yang sering menjadi penghalang efektivitas komunikasi dalam organisasi besar.

Tantangan Komunikasi Internal dan Implikasinya terhadap Kinerja dalam Sistem Hybrid Work

Di balik bukti-bukti yang mengafirmasi kontribusi positif komunikasi internal, kajian literatur juga mengidentifikasi tantangan-tantangan struktural yang menghambat optimalisasinya dalam ekosistem *hybrid*. Penelitian Hanzis dan Hallo (2024) menemukan bahwa meskipun *hybrid work* menawarkan manfaat nyata dalam hal fleksibilitas dan efisiensi, sistem ini menimbulkan tantangan serius pada kualitas interaksi sosial dan kemampuan membaca isyarat non-verbal, dua elemen yang

sangat penting dalam komunikasi yang efektif dan koordinasi tim yang solid. Kondisi ini diperparah oleh kesenjangan persepsi yang ditemukan oleh Loncar et al. (2025) di mana manajer cenderung memandang sistem *hybrid* jauh lebih efisien dibandingkan penilaian karyawan itu sendiri, sebuah bias yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menghasilkan kebijakan komunikasi yang tidak selaras dengan kebutuhan riil karyawan di lapangan.

Mabaso (2026) menemukan bahwa karyawan dalam lingkungan *hybrid* dan *remote* rentan terhadap isolasi, peleburan batas antara kehidupan kerja dan pribadi, serta *technostress*, kondisi yang secara akumulatif melemahkan kapasitas kerja dan orientasi kinerja. Dalam hal ini, komunikasi yang terstruktur berbasis kepercayaan (*trust-based communication*) dan ekuitas akses terhadap sumber daya digital menjadi faktor penopang yang paling kritis bagi keberlangsungan kinerja yang efektif. Kegagalan mengonfigurasi elemen-elemen *hybrid work* yang mencakup dimensi fisik, virtual, sosial, dan temporal secara harmonis dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan akan menghasilkan luaran kinerja yang kontraproduktif. Dengan demikian, efektivitas komunikasi internal dalam ekosistem *hybrid* sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi, kepemimpinan adaptif, dan desain kerja yang berpusat pada manusia secara simultan dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Kajian *systematic literature review* terhadap empat belas artikel ilmiah yang relevan menghasilkan simpulan mendasar bahwa komunikasi internal merupakan determinan strategis yang secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, efektivitas, dan keterlibatan karyawan dalam ekosistem kerja *hybrid*. Mekanisme pengaruh tersebut berlangsung baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel psikologis seperti motivasi, komitmen, dan *employee engagement*. Dimensi-dimensi kritis yang paling berpengaruh mencakup kualitas saluran komunikasi digital, intensitas komunikasi informal, kepemimpinan komunikatif yang adaptif, serta keterbukaan dan kesimetrisan arus informasi organisasional. Sistem kerja *hybrid* memunculkan tantangan nyata berupa penurunan komunikasi informal, kesenjangan persepsi antara manajer dan karyawan, risiko isolasi sosial, serta lemahnya koordinasi lintas lokasi yang secara akumulatif mengancam efektivitas kinerja. Organisasi yang secara sistematis merancang strategi komunikasi internal yang adaptif, inklusif, dan berbasis kepercayaan terbukti lebih berhasil dalam mempertahankan produktivitas karyawannya. Temuan ini menegaskan urgensi bagi pemimpin dan praktisi manajemen sumber daya manusia untuk menempatkan komunikasi internal sebagai prioritas strategis dalam membangun organisasi yang tangguh dan berkelanjutan di era kerja *hybrid*.

DAFTAR RUJUKAN

- Aliani, A., Jubaidi, & Efendi, A. (2025). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Kerja Lalu Lintas Polresta Samarinda. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 5(4), 774-780. <https://doi.org/10.47233/jeps.v5i4.3115>

- Dong, S., Ramli, R., & Cheah, J. L.-S. (2025). An exploration of internal communication dimensions and transformational leadership to improve employee advocacy: A study based on an employee perspective in China's broadcasting stations. *Frontiers in Communication*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1560270>
- Fadiyah, S. K., Ahkmad, F. F., Fadhila, Z. N., & Milad, K. (2025). Systematic Literature Review: Peran Komunikasi Interpersonal antar Karyawan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(11), 2063–2073. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i11.408>
- Faisal, M. (2025). Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan: Tinjauan Literatur yang Sistematis di Seluruh Sektor: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 3(4), 4455–4461. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1292>
- Fuchs, O. (2026). Advantages and drawbacks of digital communication in remote and hybrid work settings. A sectoral case study in professional services. *Frontiers in Organizational Psychology*, 4. <https://doi.org/10.3389/forgp.2026.1810760>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, (0123456789), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
- Han, Y., Wang, X., & Bai, Y. (2025). Leveraging digital transformation in hybrid workplaces: Current landscape, underlying challenges, and future prospects. *Frontiers in Human Dynamics*, 7. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1622625>
- Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working. *Administrative Sciences*, 14(10), 263. <https://doi.org/10.3390/admsci14100263>
- Judijanto, L. (2025). Evolusi Hybrid Work Model dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Bibliometrik. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 3(02), 57–68. <https://doi.org/10.58812/smb.v3i02.536>
- Laelawati, K. (2025). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 566–576. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1169>
- Loncar, M., Vukmirovic, J., Vukmirovic, A., Vukmirovic, D., & Lasica, R. (2025). Navigating Hybrid Work: An Optimal Office-Remote Mix and the Manager-Employee Perception Gap in IT. *Sustainability*, 17(14), 6542. <https://doi.org/10.3390/su17146542>
- Lütjens, D., & Felfe, J. (2026). Beyond Where We Work: Daily Informal Communication, Knowledge Sharing, and Commitment in Hybrid Teams. *Administrative Sciences*, 16(2), 63. <https://doi.org/10.3390/admsci16020063>
- Mabaso, C. (2026). Balancing autonomy and accountability: Rethinking performance management in hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1727927>

- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic Literature Review. *Sage Open*, 15(4), 21582440251399773. <https://doi.org/10.1177/21582440251399773>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Purwanto, H., & Nadya, C. M. E. (2026). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Efektifitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 14(1), 11–25. <https://doi.org/10.51747/y593ae59>
- Rahayu, I., Sucipto, I., Lubis, F. M., & Machin, M. (2025). Dampak Penerapan Sistem Kerja Hybrid terhadap Produktivitas dan Efisiensi Biaya Perusahaan. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 11120–11125. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1233>
- Rahmanda, E., Feranza, F. Y., Sari, N. J., Putri, S. T., & Ferdiana, Riska. (2025). Peran Komunikasi Internal dalam Corporate Communication untuk Meningkatkan Employee Engagement. *Konsensus : Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 118–132. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v2i1.620>
- Sangapan, L. H. S., Paryanti, A. B., Manurung, A. H., & Manurung, A. (2025). Tren Penelitian Komunikasi Organisasi di Era Hybrid Work: Kajian Systematic Literature Review. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 3(3), 117–128. <https://doi.org/10.38035/jkis.v3i3.2553>
- Sherren, V., & Indra, R. (2025). Communication, Motivation, and Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 5685–5694. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4528>
- Sidik, M., Sumardin, S., Sabri, S., & Elfina, R. (2025). Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap Employee Engagement di Organisasi Modern. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 182–195. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4843>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>