Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ)
ipssj.com ippsj2024@gmail.com E-ISSN: 3064-4011

Komunikasi Kepemimpinan dalam Lingkungan Kerja Hybrid: Sebuah Systematic Literature Review

Rafi Putra Arinanda[1], Vida Nethania Ziva[2], I Putu Ari Krisna[3]
[123] Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia
*Corresponding email: rafiputra.23412@mhs.unesa.ac.id[1], vidanethania.23422@mhs.unesa.ac.id[2], iputuputu.23418@mhs.unesa.ac.id[3]

Abstrak: Komunikasi kepemimpinan semakin penting seiring digitalisasi dan kerja *hybrid*, tetapi literaturnya masih tersebar dan terpecah-pecah. Penelitian ini bertujuan memetakan perkembangan studi komunikasi kepemimpinan dalam lingkungan kerja *hybrid* di era digital melalui systematic literature review berpedoman pada PRISMA 2020. Pencarian dilakukan pada SAGE Journals dan ScienceDirect, dan 25 artikel dianalisis secara deskriptif dan tematik. Hasil menunjukkan publikasi cenderung meningkat, dengan 24 artikel terbit pada 2021–2026, serta didominasi studi kuantitatif non-eksperimen pada populasi pekerja. Tiga tema utama teridentifikasi: komunikasi sebagai sumber daya relasional dan psikologis, transformasi komunikasi melalui digitalisasi, dan kondisi batas efektivitas komunikasi. Mekanisme mediasi beragam, sedangkan efek komunikasi bergantung pada budaya, literasi AI, dan jenis pekerjaan. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal atau eksperimental dan menelaah konteks kerja hibrida secara lebih spesifik.
Kata kunci: komunikasi kepemimpinan, kerja *hybrid*, kepemimpinan digital, *e-leadership*

Abstract: *Leadership communication has become increasingly important with digitalization and hybrid work, yet the literature remains scattered and fragmented. This study aims to map the development of leadership communication research in hybrid work environments in the digital era through a systematic literature review following PRISMA 2020. Searches were conducted in SAGE Journals and ScienceDirect, and 25 articles were analyzed descriptively and thematically. Publications tended to increase, with 24 articles published in 2021–2026, and were dominated by non-experimental quantitative studies of working populations. Three main themes emerged: communication as a relational and psychological resource, the transformation of communication through digitalization, and boundary conditions of communication effectiveness. Mediating mechanisms were diverse, while the effects of communication depended on culture, AI literacy, and job type. Future research should use longitudinal or experimental designs and examine hybrid work contexts more specifically.*
Keywords*: leadership communication, hybrid work, digital leadership, e-leadership*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa disrupsi digital pada skala yang belum pernah terjadi sebelumnya, sekaligus menghadapkan para pemimpin organisasi pada tantangan baru dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya (López-Figueroa et al., 2025). Fenomena ini melahirkan konsep *e-leadership*, yang menjelaskan bagaimana teori, riset, dan praktik kepemimpinan bertransformasi seiring bergesernya sumber dan cara penyampaian pengaruh pemimpin melalui media teknologi (Avolio et al., dalam López-Figueroa et al., 2025). Riset menunjukkan bahwa kajian mengenai kepemimpinan digital terus berkembang, tetapi bidang ini masih menghadapi perpecahan konseptual dan belum memiliki integrasi pengetahuan yang sistematis sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memperjelas perkembangan serta arah kajiannya (Zhang et al., 2026). Hal tersebut juga tampak dalam kajian komunikasi kepemimpinan yang mencakup berbagai pendekatan, seperti gaya komunikasi, transformasi digital, serta strategi untuk mengatasi hambatan komunikasi (Salsabila et al., 2025).

Pada level tim kerja, penelitian terhadap tim virtual menunjukkan bahwa persepsi anggota tim mengenai efektivitas penggunaan alat dan teknik komunikasi oleh pemimpin berhubungan positif dengan persepsi terhadap kinerja tim (Newman et al., 2020). Kepercayaan (*trust*) juga terbukti memperkuat hubungan antara efektivitas komunikasi pemimpin dan persepsi kinerja tim *virtual* (Newman et al., 2020). Studi lain pada sektor perbankan menemukan bahwa praktik kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan karyawan

di tempat kerja (Eva et al., 2024). Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan pemimpin berkomunikasi secara efektif menjadi salah satu faktor penting terbentuknya kepercayaan dalam relasi kerja, termasuk pada konteks kerja yang termediasi teknologi.

Di ranah publik, komunikasi kepemimpinan turut meluas ke platform media sosial, di mana kepemimpinan digital terbentuk sebagai proses sosial yang relasional dan berulang melalui interaksi, pengakuan, dan posisi seseorang dalam komunitas berbasis platform (Kim et al., 2025). Riset ini juga menunjukkan bahwa dukungan terhadap keempat dimensi kepemimpinan transformasional pada konteks media sosial bersifat parsial, bukan menyeluruh, sehingga menyisakan area yang belum banyak dieksplorasi (Kim et al., 2025).

Seiring meningkatnya adopsi teknologi digital dalam praktik kepemimpinan, jumlah publikasi mengenai kepemimpinan digital mengalami tren peningkatan sejak tahun 2016 (López-Figueroa et al., 2025). Kajian sistematis di sektor publik turut menunjukkan bahwa *e-leadership* atau kepemimpinan digital menjadi semakin menonjol dalam lima tahun terakhir seiring meningkatnya kebutuhan kerja jarak jauh yang dimediasi teknologi (Juknevičienė et al., 2025). Fenomena serupa juga teramati pada lingkungan akademik. Obied (2025) melalui kajian sistematis terhadap 50 artikel menunjukkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan digital dalam lingkungan akademik terus berkembang dan banyak membahas transformasi digital, kepemimpinan, komunikasi, serta pengelolaan institusi pendidikan selama periode 2019–2024. Meski demikian, kajian mengenai kepemimpinan digital masih berada pada tahap perkembangan dan pematangan, sehingga diperlukan penguatan landasan teoritis serta pemahaman konseptual yang lebih sistematis mengenai konstruk kepemimpinan digital (López-Figueroa et al., 2025). Kajian konseptual mengenai kepemimpinan digital menegaskan bahwa pemimpin digital perlu memiliki literasi digital, visi strategis, kemampuan berinovasi, serta adaptabilitas dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan organisasi (Sağbaş & Erdoğan, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, tampak bahwa literatur mengenai komunikasi kepemimpinan di era digital berkembang pesat namun tersebar di berbagai disiplin dan konteks kajian, sehingga diperlukan sebuah kajian yang mampu memetakan, mensintesis, dan mengidentifikasi celah penelitian secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk memetakan perkembangan studi komunikasi kepemimpinan dalam lingkungan kerja *hybrid* di era digital, mengidentifikasi tren tematik dan metodologis yang mendominasi, serta merumuskan arah penelitian selanjutnya. Penelitian ini dipandu empat pertanyaan penelitian (*research question*, RQ): (RQ1) bagaimana karakteristik dan tren publikasi studi komunikasi kepemimpinan; (RQ2) bagaimana strategi dan saluran komunikasi kepemimpinan, baik virtual maupun tatap muka; (RQ3) mekanisme mediasi dan moderasi apa, misalnya kepercayaan dan keterlibatan, yang menghubungkan komunikasi kepemimpinan dengan hasil kerja, termasuk *employee experience*; dan (RQ4) kesenjangan serta agenda penelitian apa yang dapat dirumuskan.

METODE

Desain Penelitian dan Pedoman Pelaporan

Penelitian ini menggunakan desain *systematic literature review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, menilai, dan mensintesis bukti empiris mengenai komunikasi kepemimpinan dalam lingkungan kerja *hybrid* secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Snyder, 2019). Seluruh tahapan dilaporkan mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 (Page et al., 2021). PRISMA digunakan sebagai pedoman pelaporan untuk menjamin kelengkapan dan transparansi, termasuk penyusunan diagram alir seleksi studi, dan bukan sebagai instrumen penilaian kualitas studi. Keempat pertanyaan penelitian (RQ1–RQ4) menjadi dasar bagi

seluruh keputusan metodologis, mulai dari strategi pencarian dan kriteria kelayakan hingga data yang diekstraksi dan cara sintesis.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan pada dua platform penerbit ilmiah, yaitu SAGE Journals dan ScienceDirect, pada tanggal 19–20 September 2026. Kedua platform dipilih karena menaungi jurnal-jurnal dari dua penerbit besar (SAGE dan Elsevier) yang banyak menerbitkan penelitian di bidang psikologi, manajemen, dan komunikasi organisasi, sehingga relevan dengan topik lintas disiplin ini. Keduanya juga menyediakan operator Boolean serta filter tahun terbit, jenis artikel, bidang subjek, dan akses terbuka, sehingga strategi pencarian dapat didokumentasikan dan direplikasi. Karena kedua platform terutama memuat jurnal dari penerbitnya masing-masing, cakupan pencarian terbatas pada jurnal kedua penerbit tersebut; keterbatasan ini dibahas pada bagian Pembahasan.

String pencarian yang digunakan adalah *leadership communication AND hybrid work*, yang menggabungkan dua konsep utama pada judul dan RQ, yaitu komunikasi kepemimpinan dan kerja *hybrid*, dengan operator AND. String yang sama digunakan pada kedua platform agar hasil pencarian sebanding. Konsep hasil kerja (misalnya *employee experience*, keterlibatan, dan kepercayaan) sengaja tidak dimasukkan ke dalam string agar pencarian tidak terlalu sempit; variabel tersebut dikodekan pada tahap ekstraksi data untuk menjawab RQ3. Pencarian menghasilkan 875 rekaman pada SAGE Journals dan 931 rekaman pada ScienceDirect (Tabel 1).

Tabel 1. String pencarian, batasan, dan jumlah rekaman pada setiap platform

Platform	String pencarian	Batasan yang diterapkan	Rekaman ditemukan
SAGE Journals	*leadership communication AND hybrid work*	Bidang pencarian: seluruh bidang (*Anywhere*); tahun terbit: 2019–2026; jenis artikel: *research article*; bidang subjek: *Psychology & Counseling*; akses: *open access*	875
ScienceDirect	*leadership communication AND hybrid work*	Bidang pencarian: seluruh bidang (*Anywhere*); tahun terbit: 2019–2026; jenis artikel: *research article*; bidang subjek: *Psychology & Counseling*; akses: *open access*	931
Total			1.806

Kriteria Kelayakan

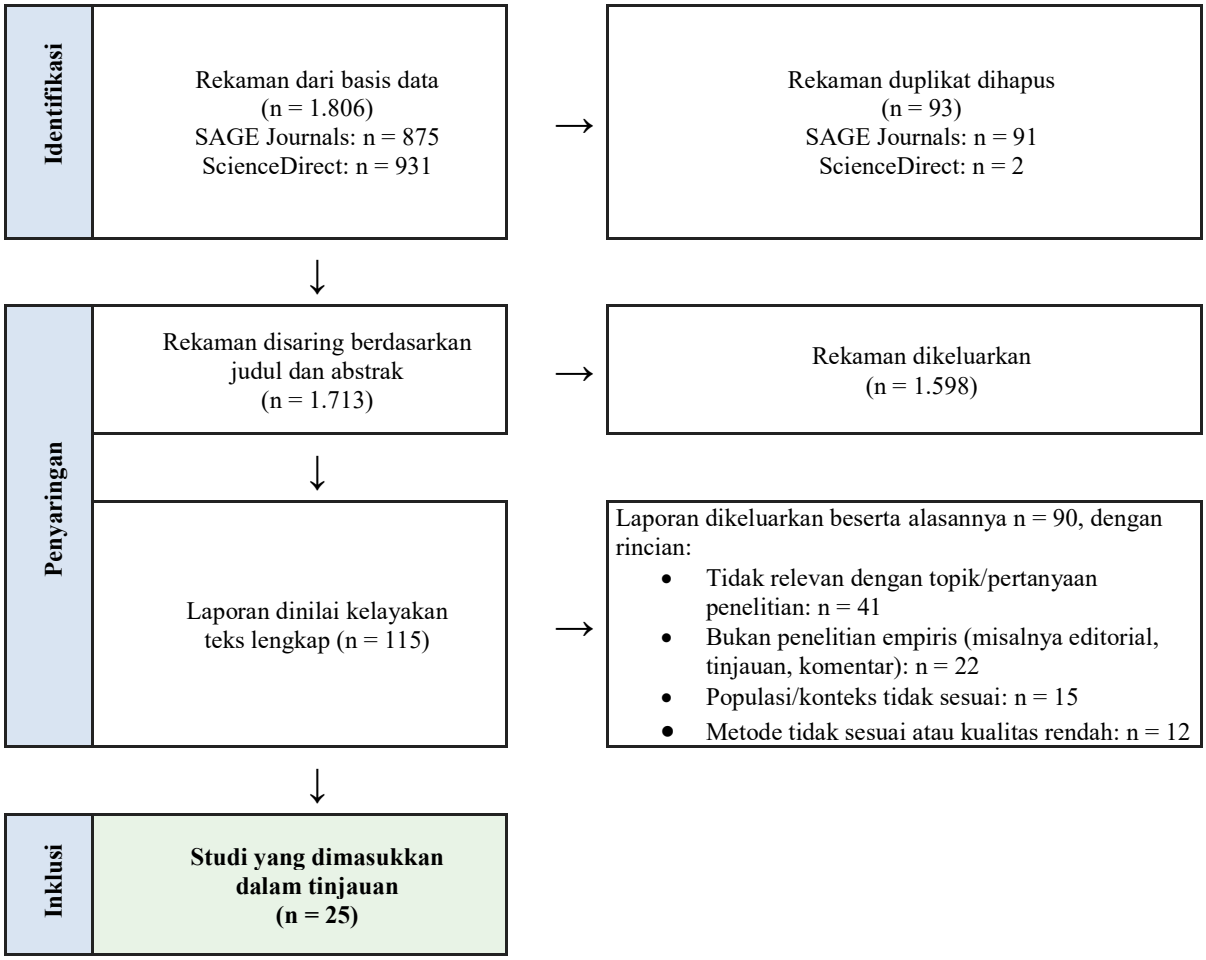
Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sebelum proses penyaringan dimulai agar keputusan seleksi tidak berubah mengikuti hasil studi yang ditemukan. Kriteria disusun berdasarkan rumusan RQ dan disajikan pada Tabel 2. Sebagian kriteria diterapkan melalui filter pada platform pencarian, yaitu tahun terbit 2019–2026, jenis artikel penelitian, bidang subjek psikologi dan konseling, serta akses terbuka, sedangkan kriteria konteks, fokus, dan jenis bukti diterapkan pada tahap penyaringan. Rentang tahun mencakup literatur dari sekitar awal pandemi hingga periode pascapandemi, ketika kerja *hybrid* berkembang dari solusi darurat menjadi pengaturan kerja yang bertahan (Ebojoh & Högberg, 2024). Filter akses terbuka diterapkan agar teks lengkap seluruh artikel dapat diakses pada tahap penilaian kelayakan dan ekstraksi data. Tinjauan literatur lain tidak dimasukkan sebagai data primer, tetapi digunakan sebagai pembanding pada bagian Pendahuluan dan Pembahasan.

Tabel 2. Kriteria inklusi dan eksklusi

Dimensi	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Rentang publikasi	2019–2026	Terbit sebelum 2019
Bahasa	Bahasa Inggris	Bahasa lain
Jenis publikasi	Artikel penelitian (*research article*) pada jurnal	Tinjauan literatur (*review article*), buku, bab buku, laporan, tesis/disertasi, *working paper*, dan prosiding
Bidang subjek	Psikologi dan konseling (*Psychology & Counseling*), sesuai filter subjek platform	Bidang subjek lain
Akses	Akses terbuka (*open access*), sehingga teks lengkap dapat ditelaah	Artikel dengan akses berbayar
Jenis bukti	Studi empiris (kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran)	Artikel konseptual atau opini, editorial, dan tinjauan literatur lain
Konteks	Kerja *hybrid* (kombinasi kehadiran fisik di kantor dan kerja jarak jauh) sebagai konteks atau kelompok yang dianalisis	Studi yang hanya menelaah kerja jarak jauh penuh atau kerja tatap muka penuh
Fokus	Komunikasi pemimpin atau manajer kepada karyawan atau tim (strategi, saluran, gaya, frekuensi, dan kualitas; formal maupun informal)	Studi kepemimpinan tanpa dimensi komunikasi, atau komunikasi organisasi tanpa peran pemimpin

Proses Seleksi Studi

Seluruh rekaman hasil pencarian diekspor ke Mendeley untuk menghapus duplikat, baik secara otomatis maupun melalui pemeriksaan manual. Dari 1.806 rekaman yang ditemukan (SAGE Journals 875; ScienceDirect 931), sebanyak 93 rekaman duplikat dihapus (91 pada SAGE Journals dan 2 pada ScienceDirect), sehingga 1.713 rekaman (784 dari SAGE Journals dan 929 dari ScienceDirect) masuk ke tahap penyaringan. Seleksi kemudian dilakukan dalam dua tahap: (1) penyaringan judul dan abstrak terhadap kriteria pada Tabel 2, dan (2) penilaian kelayakan teks lengkap terhadap laporan yang lolos tahap pertama. Laporan yang teks lengkapnya tidak dapat diperoleh dicatat sebagai laporan yang tidak berhasil diambil. Kedua tahap dilakukan secara independen oleh dua peneliti, dan perbedaan penilaian diselesaikan melalui diskusi hingga tercapai kesepakatan. Alasan eksklusi pada tahap teks lengkap dicatat untuk setiap laporan. Jumlah rekaman pada setiap tahap dilaporkan dalam diagram alir PRISMA pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram alir PRISMA 2020 untuk proses identifikasi, penyaringan, dan inklusi studi

Penilaian Kualitas Studi

Kualitas metodologis setiap studi yang dimasukkan dinilai menggunakan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018 (Hong et al., 2018). MMAT dipilih karena dapat menilai studi kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran dengan satu kerangka kerja, sehingga sesuai dengan keragaman desain yang diperkirakan muncul dalam literatur kerja *hybrid*. Setiap studi dinilai berdasarkan lima kriteria inti sesuai kategori desainnya, dan hasilnya dilaporkan per kriteria tanpa dijumlahkan menjadi satu skor total. Penilaian dilakukan secara independen oleh dua peneliti. Studi tidak dikeluarkan berdasarkan hasil penilaian kualitas; hasil penilaian digunakan untuk menimbang tingkat keyakinan terhadap temuan pada saat sintesis dan interpretasi di bagian Pembahasan.

Ekstraksi Data

Data diekstraksi menggunakan formulir terstruktur yang disusun berdasarkan RQ (Tabel 3). Formulir diujicobakan pada studi awal sebelum digunakan pada seluruh studi. Ekstraksi dilakukan oleh satu peneliti dan diverifikasi oleh dua peneliti lain.

Tabel 3. Data yang diekstraksi dan metode analisis untuk setiap pertanyaan penelitian

RQ	Data yang diekstraksi	Metode analisis
RQ1	Penulis, tahun, negara, sektor atau industri, nama jurnal, desain penelitian, serta ukuran dan karakteristik sampel	Analisis deskriptif (frekuensi dan persentase)

RQ	Data yang diekstraksi	Metode analisis
RQ2	Bentuk komunikasi pemimpin (strategi, gaya, isi pesan), saluran (virtual atau tatap muka; sinkron atau asinkron), dan sifat komunikasi (formal atau informal)	Analisis tematik
RQ3	Mediator dan moderator (misalnya kepercayaan, keterlibatan, keamanan psikologis), hasil kerja (misalnya *employee experience*, kepuasan, kesejahteraan, kinerja), serta arah dan konsistensi temuan	Analisis tematik dan perbandingan konvergensi–divergensi
RQ4	Keterbatasan studi dan saran penelitian lanjutan yang dilaporkan penulis	Analisis konten dan pemetaan kesenjangan penelitian

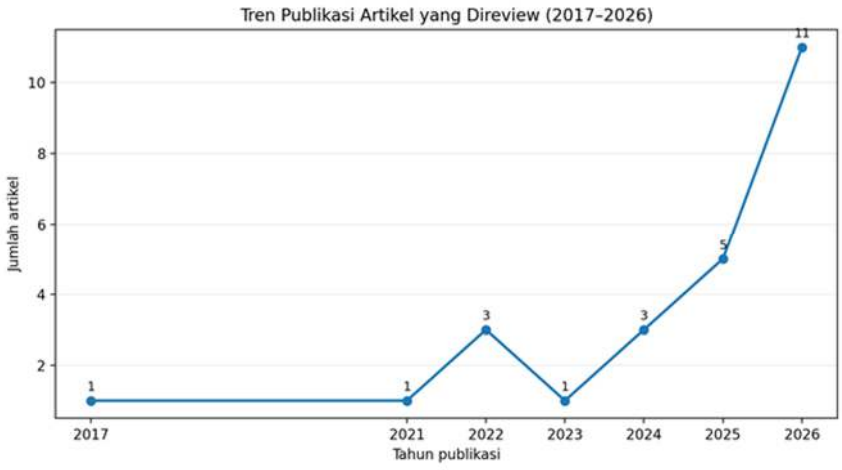
Sintesis Data

Sintesis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, karakteristik studi (RQ1) dirangkum secara deskriptif dalam bentuk frekuensi dan persentase, meliputi tren tahun publikasi, negara, sektor, desain penelitian, dan karakteristik sampel. Kedua, temuan substantif (RQ2–RQ4) disintesis melalui analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) dengan pendekatan deduktif-induktif. Kategori awal diturunkan dari RQ, yaitu strategi dan saluran komunikasi, mekanisme mediasi, hasil kerja, dan kesenjangan penelitian, sedangkan tema tambahan dibangun secara induktif dari data. Pada setiap tema, temuan dibandingkan untuk mengidentifikasi konvergensi (pola yang konsisten antarstudi) dan divergensi (perbedaan hasil antarkonteks, desain, atau pengukuran), serta kondisi batas yang menjelaskan perbedaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

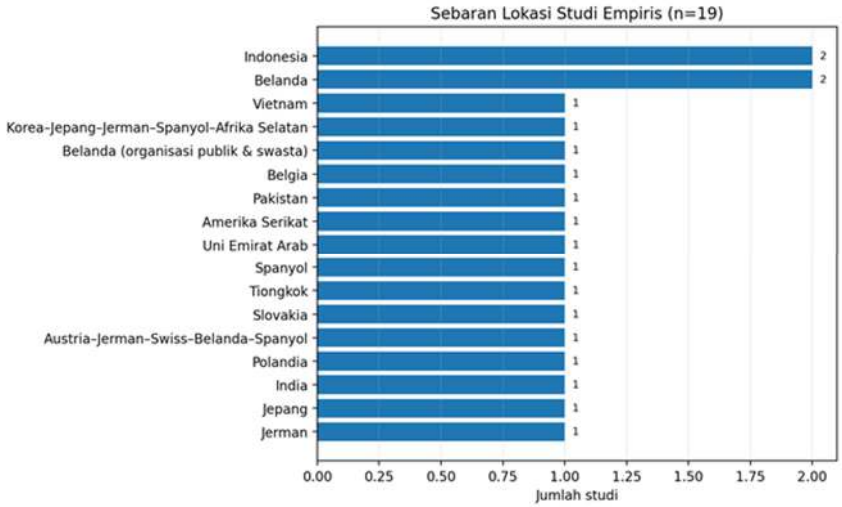
Karakteristik Studi

Sebanyak 25 artikel dianalisis berdasarkan tahun publikasi, lokasi, subjek, metode, serta variabel mediasi dan moderasi. Ke-25 artikel terbit pada rentang 2017–2026 dengan pola yang cenderung naik; 24 artikel (96%) terbit pada 2021–2026 dan jumlah terbanyak muncul pada 2026 (11 artikel) (Gambar 2).



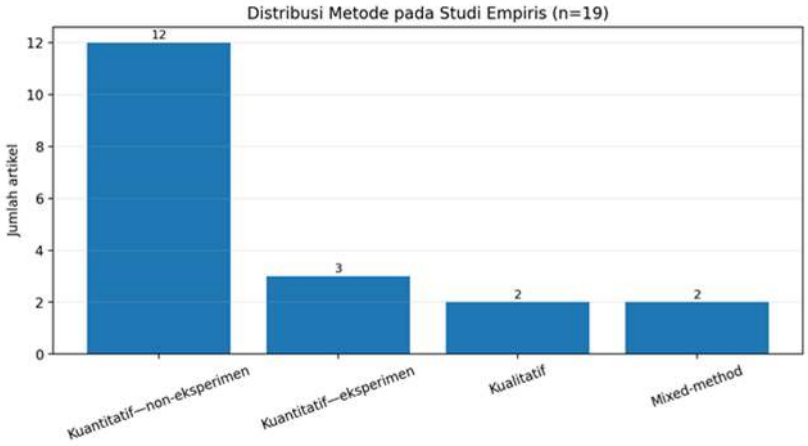
Gambar 2. Tren publikasi artikel yang direview berdasarkan tahun

Dari 19 studi empiris, lokasi penelitian tersebar di Eropa, Asia, dan Timur Tengah tanpa dominasi satu negara; Indonesia dan Belanda masing-masing diwakili dua studi, negara lain satu studi, ditambah studi lintas negara (Gambar 3). Subjek penelitian didominasi pekerja dan anggota organisasi, seperti manajer, karyawan, dosen, guru, polisi, dan konsultan, dengan sebagian kecil melibatkan mahasiswa.



Gambar 3. Sebaran lokasi studi empiris; studi lintas negara dihitung sebagai satu studi

Enam artikel merupakan review atau konseptual sehingga 19 artikel dihitung sebagai studi empiris. Dari 19 studi tersebut, 12 menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimen, tiga eksperimen, dua kualitatif, dan dua mixed-method (Gambar 4).



Gambar 4. Distribusi metode pada 19 studi empiris

Hasil Analisis Tematik

Open coding dan pengelompokan kategori terhadap temuan utama setiap artikel menghasilkan tiga tema utama. Tabel 4 merangkum kode dan pola temuan pada setiap tema.

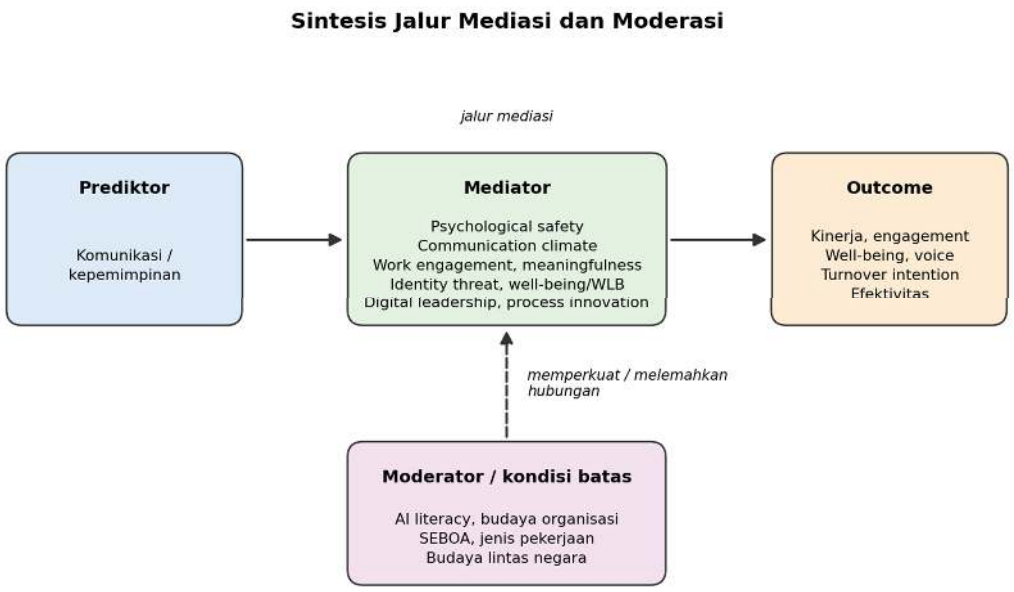
Tabel 4. Tema utama hasil analisis tematik

Tema utama	Kode yang muncul	Pola temuan
1. Komunikasi sebagai sumber daya relasional dan psikologis	empati; transparansi; *listening*; *psychological safety*; *supportive/direction-giving communication*; *engagement*	Komunikasi yang jelas, empatik, transparan, dan suportif berkaitan dengan *psychological safety*, *engagement*, *meaningfulness*, *voice*, dan efektivitas kerja pada berbagai kelompok pekerja (Choi et al., 2024; Siby et al., 2026; van Zoonen et al., 2022).

Tema utama	Kode yang muncul	Pola temuan
2. Digitalisasi dan perubahan bentuk komunikasi kerja	*e-leadership*; *hybrid work*; emoji; *AI-assisted communication*; *digital listening*; *communication overload*	Teknologi memperluas kanal komunikasi dan kepemimpinan jarak jauh, dengan efek positif (*digital leadership*, *engagement*) maupun negatif (*overload*, emoji berlebihan, keterlibatan AI tinggi) (Arseneault & Koo, 2026; Sedefoglu-Ulucak et al., 2026; Setiyowati et al., 2026).
3. Kondisi batas dan konteks	budaya organisasi; budaya lintas negara; *AI literacy*; SEBOA; jenis pekerjaan; konteks krisis	Efektivitas komunikasi berbeda menurut penerima dan konteks; sebagian studi menemukan efek menguat atau menyangga, sebagian lain melemah atau tidak signifikan (Choi et al., 2024; Kalhoro et al., 2025).

Pola Mediasi dan Moderasi

Variabel mediasi menjelaskan mekanisme hubungan komunikasi atau kepemimpinan dengan *outcome*, sedangkan variabel moderasi menjelaskan kondisi yang menguatkan atau melemahkan hubungan tersebut. Mediator yang berulang antara lain *psychological safety*, *psychological communication climate*, *work engagement*, *meaningfulness*, *well-being*, dan *perceived digital leadership*. Moderator yang berulang mencakup budaya organisasi, budaya lintas negara, *AI literacy*, *self-esteem based on others' approval* (SEBOA), dan jenis pekerjaan (Gambar 5).



Gambar 5. Peta sintesis jalur mediasi dan kondisi moderasi yang muncul dalam studi

Contoh jalur yang ditemukan: *psychological safety* memediasi transparansi pemimpin dan *voice* (Choi et al., 2024); *work engagement* memediasi *e-leadership* dengan *well-being* dan *organizational citizenship behaviour* (Maheshwari et al., 2025); dan *perceived digital leadership* memediasi komunikasi pemimpin dan kinerja kontekstual (Setiyowati et al., 2026).

Ringkasan Ekstraksi Studi

Tabel 5 merangkum penulis, lokasi, sampel, metode, serta variabel mediator, moderator, atau kontrol pada ke-25 artikel.

Tabel 5. Ringkasan ekstraksi 25 artikel

No	Penulis (tahun)	Lokasi	Sampel	Metode	Mediator, moderator, atau kontrol
1	ter Hoeven et al. (2017)	Belanda (3 organisasi)	75 karyawan dan 43 manajer (12 *focus group* dan wawancara)	Kualitatif	Tanpa variabel statistik; pembanding sektor publik vs swasta
2	Frenkel et al. (2021)	Austria, Jerman, Swiss, Belanda, Spanyol (polisi)	2.567 polisi (3 gelombang)	*Mixed-method*	Prediktor: penilaian stresor, regulasi emosi, kesiapan pelatihan; kovariat: gender, pengalaman kerja, negara
3	Bauwens et al. (2022)	Global (Web of Science)	340 artikel	Review (bibliometrik)	Tidak ada
4	Khan et al. (2022)	Pakistan (perbankan)	360 supervisor bank	Kuantitatif non-eksperimen	Mediator: *structural empowerment*, *process innovation*
5	van Zoonen et al. (2022)	Belanda	623 karyawan (302 esensial; 321 non-esensial)	Kuantitatif non-eksperimen	Moderator: jenis pekerjaan; mediator: *identity threat*, *work meaningfulness*
6	Wiatr & Skowron-Mielnik (2023)	Polandia	29 manajer (13 wawancara dianalisis)	Kualitatif	Tidak ada
7	Choi et al. (2024)	Belgia	Studi 1: 204 karyawan (46 tim); Studi 2: 280 tim (1.842 pengikut)	Kuantitatif non-eksperimen	Moderator: SEBOA; mediator: *psychological safety*
8	del Val Núñez et al. (2024)	Spanyol	95 responden valid (mahasiswa dan staf akademik)	Kuantitatif non-eksperimen	Tidak ada moderator; satu butir sebagai kontrol positif
9	Liegl & Furtner (2024)	Tidak disebutkan (afiliasi penulis: Liechtenstein dan Austria)	Studi 1: 111; Studi 2: 241	Eksperimen	Moderator: budaya organisasi (Studi 2)
10	Al Khatib & Hojeij (2025)	Uni Emirat Arab (12 sekolah swasta K-12)	145 guru; 2 *focus group*	*Mixed-method*	Tanpa mediator/moderator formal; variabel SDT dan *coping*
11	Bauwens & Cortellazzo (2025)	Tidak ada (review)	257 artikel	Review	Tidak ada
12	Kalhoro et al. (2025)	Tiongkok (konstruksi)	248 responden valid	Kuantitatif non-eksperimen	Moderator: *perceived organizational support*; 7 kontrol demografis
13	Lauring & Jonasson (2025)	Tidak ada (review)	62 artikel	Review	Tidak ada
14	Maheshwari et al. (2025)	Vietnam (pendidikan tinggi)	445 karyawan	Kuantitatif non-eksperimen	Mediator: *work engagement*
15	Arseneault & Koo (2026)	Korea/Jepang, Jerman, Spanyol, Afrika Selatan	1.488 (Studi 1: 747; Studi 2: 728)	Eksperimen	Moderator: klaster budaya (GLOBE)
16	Chhajer et al. (2026)	India (konsultan)	702 konsultan	Kuantitatif non-eksperimen	Mediator: *well-being*, *work-life balance*

No	Penulis (tahun)	Lokasi	Sampel	Metode	Mediator, moderator, atau kontrol
17	Dasaklis et al. (2026)	Tidak ada (review)	141 makalah (dari 615)	Review	Tidak ada
18	Hayashi (2026)	Jepang (manajer)	Studi 1: 1.234; Studi 2: 600 manajer	Kuantitatif non-eksperimen	Gender (invariansi pengukuran)
19	Lewis et al. (2026)	Tidak ada (esai undangan)	Tidak ada	Review/konseptual	Tidak ada
20	Schlobohm & Johnson (2026)	Amerika Serikat (MBA)	Tidak dilaporkan	Kuantitatif non-eksperimen	Tidak ada
21	Sedefoglu-Ulucak et al. (2026)	Jerman	Eksperimen 1: 385; Eksperimen 2: 278	Eksperimen	Moderator: literasi AI (Eksperimen 2)
22	Setiyowati et al. (2026)	Indonesia (Jawa Timur; 5 PTN-BH)	351 dosen	Kuantitatif non-eksperimen	Mediator: *perceived digital leadership*
23	Siby et al. (2026)	Indonesia (PT Pertamina Geothermal Energy)	250 karyawan	Kuantitatif non-eksperimen	Mediator: *psychological communication climate*
24	Štaffenová et al. (2026)	Slovakia (nirlaba)	335 responden	Kuantitatif non-eksperimen	Kontrol: usia organisasi, jumlah karyawan
25	Zhao & Lian (2026)	Tidak ada (review)	150 makalah (dari 1.253)	Review	Moderator hasil sintesis (4 kategori)

Catatan: (1) Tahun publikasi mengacu pada tahun *issue*, bukan tahun *online-first*. (2) Enam artikel review/konseptual tetap dicantumkan untuk menggambarkan korpus, tetapi tidak dihitung sebagai studi empiris.

Pembahasan

Peningkatan publikasi pada 2021–2026 mengindikasikan percepatan minat riset terhadap komunikasi kepemimpinan, komunikasi digital, *e-leadership*, dan kerja hibrida, yang kemungkinan didorong pandemi COVID-19 dan digitalisasi tempat kerja. Pola ini sejalan dengan peningkatan publikasi kepemimpinan digital yang dilaporkan sebelumnya (Juknevičienė et al., 2025; López-Figueroa et al., 2025). Dominasi studi kuantitatif non-eksperimen berarti bukti yang ada lebih kuat untuk keterkaitan antarvariabel daripada hubungan kausal.

Tema pertama merupakan temuan paling konsisten: komunikasi pemimpin yang jelas, empatik, dan transparan berfungsi sebagai sumber daya interpersonal yang memengaruhi pengalaman psikologis dan perilaku anggota organisasi (Choi et al., 2024; Siby et al., 2026; van Zoonen et al., 2022). Arah temuannya serupa, tetapi mekanisme perantara yang diuji beragam, mulai dari *psychological safety* hingga *work engagement* dan *digital leadership* (Maheshwari et al., 2025; Setiyowati et al., 2026), sehingga jalurnya belum seragam.

Tema kedua menunjukkan pergeseran dari komunikasi tatap muka ke komunikasi yang dimediasi teknologi. Kanal digital memberi fleksibilitas, tetapi manfaatnya tidak otomatis karena penggunaan yang kurang tepat dapat memunculkan *overload* atau menurunkan persepsi kompetensi dan empati (Arseneault & Koo, 2026; Sedefoglu-Ulucak et al., 2026; Siby et al., 2026).

Tema ketiga menunjukkan bahwa efek komunikasi bersifat kontingen pada budaya, literasi AI, karakteristik individu, dan jenis pekerjaan (Arseneault & Koo, 2026; Choi et al.,

2024; Sedefoglu-Ulucak et al., 2026; van Zoonen et al., 2022). Secara keseluruhan, model yang paling sering muncul adalah komunikasi/kepemimpinan → mekanisme psikologis atau organisasional → *outcome*, dengan kondisi batas yang menentukan kuat-lemahnya efek. Fokus riset pun bergeser dari apakah komunikasi efektif menuju kapan, untuk siapa, dan dalam kondisi apa komunikasi menjadi efektif.

Tinjauan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pencarian hanya mencakup jurnal pada SAGE Journals dan ScienceDirect sehingga literatur pada basis data lain belum terjangkau. Berdasarkan judulnya, hanya dua artikel yang secara eksplisit berfokus pada kerja hibrida (Lauring & Jonasson, 2025; Wiatr & Skowron-Mielnik, 2023), dan sebagian besar bukti empiris berasal dari survei *cross-sectional* sehingga kesimpulan kausal perlu ditarik dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau eksperimental, menguji mekanisme mediasi secara lebih seragam, dan menelaah konteks kerja hibrida secara lebih spesifik.

SIMPULAN

Penelitian ini memetakan 25 artikel mengenai komunikasi kepemimpinan dalam konteks kerja digital dan hybrid yang terbit pada 2017–2026. Publikasi cenderung meningkat, terutama sejak 2021, dengan dominasi studi kuantitatif non-eksperimen pada populasi pekerja dan sebaran lokasi yang masih terfragmentasi. Sintesis tematik menghasilkan tiga tema, yaitu komunikasi sebagai sumber daya relasional dan psikologis, transformasi komunikasi melalui digitalisasi, dan kondisi batas yang menentukan efektivitas komunikasi. Efek komunikasi pemimpin umumnya dijembatani mekanisme psikologis atau organisasional dan bergantung pada konteks, sehingga efektivitasnya tidak bersifat universal.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental, menguji mekanisme mediasi secara lebih seragam, dan menelaah konteks kerja hibrida secara lebih spesifik karena hanya sedikit artikel yang secara eksplisit berfokus pada konteks tersebut. Hasil ini terbatas pada artikel dari SAGE Journals dan ScienceDirect sehingga belum mencakup literatur pada basis data lain.

DAFTAR PUSTAKA

Al Khatib, S., & Hojeij, Z. (2025). Enhancing teacher wellbeing and engagement during the COVID-19 pandemic: The critical role of school leaders in K-12 schools in the UAE. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440251394302

Arseneault, R., & Koo, T. K. B. (2026). Perceptions of leadership emoji use in virtual teams: A cross-cultural study. *International Journal of Cross Cultural Management, 26*(2). https://doi.org/10.1177/14705958261464809

Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S., & Nijs, S. (2022). New kids on the block? A bibliometric analysis of emerging COVID-19 trends in leadership research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 29*(2). https://doi.org/10.1177/1548051821997406

Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2025). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review, 35*, Article 101058. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Chhajer, R., Chaudhry, S., & Rai, A. (2026). Examining the impact of boundary management tactics on stress management among consultants: Mediating role of well-being and work-life balance. *Acta Psychologica, 268*, Article 107301. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.107301

Choi, E., ten Brummelhuis, L. L., & Leroy, H. (2024). Honesty is not always the best policy: The role of self-esteem based on others' approval in qualifying the relationship between leader transparency and follower voice. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31*(2). https://doi.org/10.1177/15480518241231045

Dasaklis, T. K., Giannopoulos, P. G., Koutras, D., Malamas, V., & Chountalas, P. T. (2026). Large language models in human resource management: A systematic literature review of applications, open issues and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change, 231*, Article 124800. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2026.124800

del Val Núñez, M. T., de Lucas Ancillo, A., Gavrila Gavrila, S., & Gómez Gandía, J. A. (2024). Technological transformation in HRM through knowledge and training: Innovative business decision making. *Technological Forecasting and Social Change, 200*, Article 123168. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123168

Ebojoh, S., & Högberg, K. (2024). Exploring leadership in the hybrid workplace. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), 17*(4), 16–41. https://doi.org/10.3991/ijac.v17i4.50857

Eva, T. P., Afroze, R., & Sarker, M. A. R. (2024). The impact of leadership, communication, and teamwork practices on employee trust in the workplace. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 12*(3), 241–261. https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0015

Frenkel, M. O., Giessing, L., Egger-Lampl, S., Hutter, V., Oudejans, R. R. D., Kleygrewe, L., Jaspaert, E., & Plessner, H. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources. *Journal of Criminal Justice, 72*, Article 101756. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2020.101756

Hayashi, S. (2026). Developing a short form of the Communication Styles Inventory for leadership communication: Evidence from IRT and CFA analyses. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440261430410

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C., Vedel, I., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information, 34*(4), 285–291. https://doi.org/10.3233/EFI-180221

Juknevičienė, V., Leach, N., Toleikienė, R., Balčiūnas, S., Razumė, G., Rybnikova, I., & Āboliņa, I. (2025). E-leadership within public sector organisations: A systematic literature review. *Sustainability, 17*(10), Article 4474. https://doi.org/10.3390/su17104474

Kalhoro, M., Au Yong, H. N., Shaikh, F. B., Kalhoro, S. A., & Mahesar, H. A. (2025). Factors affecting employee turnover intention among the professionals of construction industries. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440251381687

Khan, M., Khan, M. A., Zubair, S. S., & Rizwan, A. (2022). How transformational leaders are engaged in work settings during episode of COVID-19? Exploring mediating effects of structural empowerment and process innovation. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440221093354

Kim, H. M., Jeon, S., & Crutsinger, C. (2025). Digital leadership as a networked social process: Evidence from Twitter (X) leadership communities. *Societies, 15*(7), Article 426. https://doi.org/10.3390/soc15070426

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review, 35*, Article 101044. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044

Lewis, L., Sahay, S., & Hayward, P. (2026). Teaching listening in organizational communication courses. *Management Communication Quarterly, 40*(1). https://doi.org/10.1177/08933189251342588

Liegl, S., & Furtner, M. R. (2024). Emotional leader communication in the digital age: An experimental investigation on the role of emoji. *Computers in Human Behavior, 154*, Article 108148. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108148

López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernández Muñoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences, 15*(4), Article 129. https://doi.org/10.3390/admsci15040129

Maheshwari, G., Clarke, S., Nguyen, Q.-A. N., McClelland, R., & Kunte, M. (2025). Effect of e-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership, 53*(6). https://doi.org/10.1177/17411432231222715

Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality. *International Journal of Business Communication, 57*(4), 452–473. https://doi.org/10.1177/2329488419829895

Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open, 11*, Article 101542. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101542

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*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3*(1), 17–35. https://doi.org/10.61150/itbfkent.2022.1024253

Salsabila, A. F., Febriantina, S., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). The role of effective communication in leadership: A literature review. *Klabat Journal of Management, 6*(1), 40–49. https://doi.org/10.60090/kjm.v6i1.1232.40-49

Schlobohm, A., & Johnson, J. H., Jr. (2026). Courageous conversations: Preparing students to lead in a politically polarized business environment. *Business and Professional Communication Quarterly, 89*(2). https://doi.org/10.1177/23294906241233873

Sedefoglu-Ulucak, D., Ohly, S., & Schmelz, J. (2026). Empathy in leadership communication: Experimental evidence from two vignette studies on AI's role in message improvement and observers' perceptions. *Computers in Human Behavior, 185*, Article 109096. https://doi.org/10.1016/j.chb.2026.109096

Setiyowati, N., Abdul Razak, A. Z. B., Pambudi, K. S., Fatmawiyati, J., Zahra, G. A., Hotifah, Y., & Azri, A. N. (2026). Linking communication to work performance: Perceived digital leadership as a mediator for university lecturers. *Social Sciences & Humanities Open, 13*, Article 102620. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102620

Siby, P. S., Sanggelorang, E. P., Kalesaran, F., & Sondakh, D. S. I. (2026). Empathic communication model and digital listening competence on work effectiveness: The role of psychological communication climate in the era of virtual overload. *Social Sciences & Humanities Open, 14*, Article 103287. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103287

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Štaffenová, N., Koman, G., & Gabrišová, I. (2026). Employer branding and digital-technological preparedness in non-profit organisations. *Computers in Human Behavior Reports, 23*, Article 101178. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2026.101178

ter Hoeven, C. L., Miller, V. D., Peper, B., & den Dulk, L. (2017). "The work must go on": The role of employee and managerial communication in the use of work-life policies. *Management Communication Quarterly, 31*(2). https://doi.org/10.1177/0893318916684980

van Zoonen, W., Rice, R. E., & ter Hoeven, C. L. (2022). Sensemaking by employees in essential versus non-essential professions during the COVID-19 crisis: A comparison of effects of change communication and disruption cues on mental health, through interpretations of identity threats and work meaningfulness. *Management Communication Quarterly, 36*(2). https://doi.org/10.1177/08933189221087633

Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics, 52*, Article 100936. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936

Zhang, B., Zhou, Z., Deng, X., Lyu, S., & Skitmore, M. (2026). A science mapping-based review of digital leadership: Evolution and future research directions. *Buildings, 16*(1), Article 95. https://doi.org/10.3390/buildings16010095

Zhao, Q., & Lian, H. (2026). Vision communication: A systematic review. *Journal of Management, 52*(6). https://doi.org/10.1177/01492063251390851