Analisis Strategi Komunikasi Dan Nilai Budaya Kerja Dalam Meningkatkan *Employee Engagement* Untuk Optimalisasi *Adaptive Performance* Karyawan Generasi Z Pada Industri Kreatif: Pendekatan *Human-Centric Management*

Goras Karindra Sidanta[1], Anna Wulandari[2], Muhammad Sapruwan [3]
E-mail: goras.202420061@mhs.pelitabangsa.ac.id[1]; anna.wulandari@pelitabangsa.ac.id[2];
msapruwan@pelitabangsa.ac.id[3]
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pelita Bangsa

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh strategi komunikasi dan nilai budaya kerja terhadap *adaptive performance* melalui mediasi *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di industri kreatif. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan dengan sampel 300 karyawan *online shopper* di Lampung. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan seluruh hipotesis diterima. Strategi komunikasi (β=0,312) dan nilai budaya kerja (β=0,428) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang selanjutnya mendorong *adaptive performance* (β=0,465). *Employee engagement* juga memediasi secara signifikan pengaruh kedua variabel eksogen terhadap *adaptive performance*. Model mampu menjelaskan 61,8% variansi *adaptive performance*. Penelitian ini menegaskan bahwa sinergi komunikasi partisipatif dan budaya kerja fleksibel yang selaras dengan karakteristik Generasi Z sangat krusial. Perusahaan industri kreatif disarankan mengintegrasikan pendekatan *human-centric management* untuk mengoptimalkan kinerja adaptif tenaga kerja muda.

Kata Kunci: Strategi Komunikasi, Budaya Kerja, *Employee Engagement*, *Adaptive Performance*, Generasi Z, Industri Kreatif

ABSTRACT

This study examines the influence of communication strategy and work culture values on adaptive performance through employee engagement mediation among Generation Z employees in the creative industry. An explanatory quantitative approach was employed with 300 online shopper employees in Lampung. Data were analyzed using PLS-SEM. All hypotheses were accepted. Communication strategy (β=0.312) and work culture values (β=0.428) positively and significantly affect employee engagement, which in turn drives adaptive performance (β=0.465). Employee engagement also significantly mediates both relationships. The model explains 61.8% of adaptive performance variance. These findings confirm that synergy between participative communication and flexible work culture aligned with Gen Z characteristics is crucial. Creative industry companies are advised to integrate human-centric management approaches to optimize young workforce adaptive performance.

Keywords: *Communication Strategy, Work Culture, Employee Engagement, Adaptive Performance, Generation Z, Creative Industry*

PENDAHULUAN

Era transformasi digital yang terus berkembang pesat, komunikasi organisasional tidak lagi terbatas pada saluran formal dan hierarkis. Generasi Z yang tumbuh besar bersama teknologi digital dan media sosial, cenderung lebih responsif terhadap komunikasi yang bersifat transparan, partisipatif, dan berbasis umpan balik yang cepat. Kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi komunikasi yang inklusif dan efektif. Memasuki era industri 4.0 dan menyongsong 5.0, struktur tenaga kerja global mengalami pergeseran demografis yang signifikan dengan masuknya Generasi Z (kelahiran 1997-2012) ke dalam bursa kerja profesional. Sebagai "digital natives", generasi ini membawa karakteristik unik yang berbeda dari pendahulunya, seperti kebutuhan akan transparansi, umpan balik instan, dan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Tantangan muncul ketika pola komunikasi tradisional di perusahaan sering kali dianggap terlalu kaku atau birokratis bagi mereka, yang berpotensi menghambat aliran informasi dan menurunkan motivasi kerja.

Employee engagement merupakan konsep krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia kontemporer, yang merefleksikan tingkat komitmen, antusiasme, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi dan tujuannya (Prasetya & Kartikawangi, 2021). Dalam menghadapi dinamika pasar kerja global, pemahaman mendalam tentang karakteristik demografi tenaga kerja, khususnya generasi Z, menjadi esensial bagi perumusan strategi pengelolaan karyawan yang efektif (Fajriyanti et al., 2023). Generasi ini, yang dikenal memiliki preferensi kuat terhadap keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, serta lingkungan kerja yang menarik, menuntut pendekatan manajemen sumber daya manusia yang adaptif, termasuk penggunaan platform digital untuk rekrutmen dan pelatihan (Undang - undang Cipta Kerja No. 6 th. 2023 Indonesia, 2023).

Transformasi digital yang terus berkembang pesat, komunikasi organisasional tidak lagi terbatas pada saluran formal dan hierarkis. Generasi Z yang tumbuh besar bersama teknologi digital dan media sosial, cenderung lebih responsif terhadap komunikasi yang bersifat transparan, partisipatif, dan berbasis umpan balik yang cepat. Kondisi ini menciptakan tantangan tersendiri bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi komunikasi yang inklusif dan efektif. Nilai budaya kerja (corporate culture) memegang peranan yang sangat krusial dalam membentuk perilaku, motivasi, dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh generasi muda akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan (employee engagement), serta pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa strategi komunikasi yang adaptif dan budaya perusahaan yang relevan secara generasional berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan yang sering disebut *adaptive performance*. Pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung pada peran penting sumber daya manusia, menjadikannya elemen kunci dalam keberhasilan organisasi (Di & Ejip, 2024). Namun, masih terdapat kesenjangan (gap) dalam literatur mengenai bagaimana sinergi antara kedua variabel tersebut strategi komunikasi dan nilai budaya kerja secara simultan dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z secara holistik.

Mengacu pada fenomena tersebut, penelitian ini hadir untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi komunikasi dan nilai budaya kerja dapat dirancang dan diimplementasikan secara sinergis untuk meningkatkan kinerja karyawan menggunakan *employ engagement* dari generasi yang menjadi tulang punggung angkatan kerja saat ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di era modern.

LANDASAN TEORI

Mengingat pergeseran lanskap tenaga kerja ini, penelitian yang mengkaji strategi komunikasi dan nilai budaya perusahaan menjadi krusial dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan, khususnya bagi Generasi Z (Fikri et al., 2024). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi komunikasi yang efektif dan implementasi nilai-nilai budaya perusahaan yang selaras dapat mengoptimalkan keterlibatan kerja (employee engagement) pada karyawan generasi Z (Mutaqin et al., 2024). Selain itu, transparansi informasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta program pengembangan diri melalui coaching dan mentoring turut berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tim generasi ini.

Strategi Komunikasi

Definisi strategi komunikasi adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan komunikasi secara efektif. Effendy menegaskan bahwa "strategi komunikasi harus didukung oleh teori," dan yang tepat dalam mengembangkan strategi komunikasi adalah model Harold Lasswel (Eprahim & Alphiry, 2023). Teori Effendy melibatkan elemen-elemen komunikasi seperti komunikator, komunikan, pesan, media, dan efek media sebagai komponen utama dalam merancang strategi komunikasi yang efektif

Pengertian strategi komunikasi merupakan pendekatan terencana dan sistematis untuk menyampaikan pesan secara efektif kepada audiens tertentu guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Fikri et al., 2024). Dalam konteks organisasi, strategi komunikasi yang efektif berperan vital dalam membentuk persepsi, memotivasi karyawan, serta mengintegrasikan nilai-nilai perusahaan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Khususnya bagi Generasi Z, komunikasi transparan dan dua arah, serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, terbukti signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tim (Butar-butar & Karawang, 2025). Nilai-nilai budaya perusahaan, di sisi lain, merujuk pada prinsip-prinsip dan kepercayaan fundamental yang membentuk perilaku dan etos kerja dalam suatu organisasi, yang ketika diinternalisasi, dapat mendorong rasa memiliki dan keterlibatan karyawan secara mendalam.

Komponen Utama Strategi Komunikasi

Berdasarkan literatur manajemen komunikasi dan hubungan masyarakat, strategi komunikasi terdiri dari elemen-elemen berikut: Komunikator (Sender): Pihak yang memprakarsai komunikasi, sering kali melibatkan analisis terhadap kredibilitas dan kekuasaan (koersif, ahli, atau legal). Tujuan (Objectives): Sasaran spesifik yang ingin dicapai, seperti meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*) atau perubahan perilaku publik. Khalayak Sasaran (Target Audience): Segmentasi publik (internal/eksternal) yang menjadi tujuan pesan agar komunikasi tepat sasaran. Pesan (Message): Konten informasi yang dirancang secara strategis agar relevan dan menarik bagi audiens. Saluran (Channels): Media yang digunakan, mulai dari platform digital (seperti TikTok), media massa, hingga komunikasi tatap muka. Efek & Evaluasi (Effect/Evaluation): Pengukuran keberhasilan strategi untuk melihat sejauh mana tujuan telah tercapai (Ruler, 2021).

Nilai Budaya Kerja

Definisi Budaya kerja adalah nilai-nilai, norma, sikap, kebiasaan, dan perilaku kolektif yang berkembang dan dianut oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja mencerminkan cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja sehari-hari, serta menjadi fondasi dalam membentuk etos kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan (Ervina Lutfi, 2024).

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja menurut (Arachim, 2018).

Komponen Budaya Kerja dalam Organisasi

Budaya kerja merupakan landasan utama dalam membentuk perilaku dan sikap para individu di dalam organisasi. Ia tidak hanya mengatur bagaimana karyawan bekerja, tetapi juga mempengaruhi iklim kerja, pengambilan keputusan, serta cara organisasi tersebut berinteraksi dengan dunia luar. Budaya kerja dibentuk oleh beberapa komponen utama yang saling melengkapi dan membentuk karakteristik unik tiap perusahaan. Nilai *(Values)*, Norma (*Norms*), Simbol dan Ritual, Gaya Komunikasi, Kepemimpinan dan Keteladanan

Employee engagement

Employee Engagement (keterikatan karyawan) merupakan sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota organisasi agar bisa memberikan yang terbaik setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi bagi keberhasilan organisasi (Polgan et al., 2025).

Ciri-ciri *Employee Engagement*

Karyawan yang mempunyai ikatan dengan pekerjaannya, memiliki ciri-ciri yakni : 1. Mempercayai tujuan organisasi / instansi. Suatu organisasi perlu membuat karyawan merasa percaya dengan misi perusahaan dan mencoba untuk berkontribusi besar bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya; 2. Menyenangi pekerjaan yang dilakukan dan memahami bahwa yang dilakukan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, perasaan positif tersebut akan mengurangi tekanan pada karyawan saat melaksanakan pekerjaannya; 3. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi; 4. Menghormati manajer / pemimpin. Pada kondisi ini, karyawan merasa seorang manajer atau pemimpin mereka telah memberikan arahan dan teladan yang baik dalam pekerjaannya; 5. Selalu meningkatkan keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, antusiasme, kreatifitas dan daya tahan; 6. Mengetahui bahwa pemimpin mereka menghormati mereka; 7. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain; 8. Memberikan yang terbaik kepada organisasi.

Adaptive Performance

Adaptive performance mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap kondisi kerja yang berubah. Karyawan menunjukkan perilaku adaptif ketika mereka memodifikasi perilakunya

sesuai dengan kebutuhan kondisi kerja dan kejadian-kejadian baru (Tan, 2022). *Adaptive performance* merujuk pada *"altering behavior to meet the demands of a new situation, event, or set of circumstances"* — yaitu mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan situasi baru, peristiwa, atau serangkaian keadaan yang berubah. *Adaptive performance* juga diharapkan berkontribusi pada tujuan organisasi (Stasielowicz, 2025). Terdapat delapan dimensi adaptive performance yang diusulkan, yaitu: (1) memecahkan masalah secara kreatif; (2) menghadapi situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi; (3) mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru; (4) mendemonstrasikan adaptabilitas interpersonal; (5) mendemonstrasikan adaptabilitas budaya; (6) mendemonstrasikan adaptabilitas yang berorientasi fisik; (7) menangani stres kerja; dan (8) menangani keadaan darurat atau situasi krisis (Stasielowicz, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini diadakan pada industry kreatif wilayah Lampung, penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan dan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* tipe kausal untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel dalam model struktural (Hair *et al*., 2017; Sugiyono, 2022). Penelitian eksplanatori ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel eksogen (strategi komunikasi dan nilai budaya kerja) dengan variabel endogen (Optimalisasi Adaptive Performance), serta menguji peran dua variabel mediasi, yaitu employee engagemen.

Desain penelitian mengikuti pendekatan kuantitatif *survey* dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) yang mencakup lima variable, dengan spesifikasi sebagai berikut: Variabel Eksogen (Independen)**:** Strategi Komunikasi (X_1), Nilai Budaya Kerja (X_2), Variabel Endogen (Dependen): *Emploeyee Engagement* (Y_1) sebagai variabel mediasi *Adaptive Performance* (Y_2) sebagai variabel outcome

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Strategi Komunikasi (X_1)	Pendekatan terencana dan sistematis dalam menyampaikan pesan kepada karyawan Generasi Z	1. Transparansi informasi 2. Komunikasi dua arah 3. Umpan balik cepat 4. Partisipasi dalam pengambilan keputusan	Fikri et al. (2024); Ruler (2021)
Nilai Budaya Kerja (X_2)	Nilai-nilai, norma, dan perilaku kolektif yang dianut dalam organisasi	1. Fleksibilitas kerja 2. Inovasi dan kreativitas 3. Kolaborasi tim	Arachim (2018); Ervina Lutfi (2024)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
		4. Pengakuan dan penghargaan 5. Keseimbangan kerja-hidup	
Employee Engagement (Y_1)	Tingkat komitmen, antusiasme, dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi	1. Keterikatan emosional 2. Komitmen organisasi 3. Semangat kerja 4. Loyalitas 5. Kebanggaan terhadap perusahaan	Polgan et al. (2025); Harris et al. (n.d.)
Adaptive Performance (Y_2)	Kemampuan individu beradaptasi terhadap perubahan kondisi kerja	1. Pemecahan masalah kreatif 2. Adaptasi terhadap ketidakpastian 3. Mempelajari teknologi baru 4. Adaptabilitas interpersonal 5. Penanganan stres kerja	Tan (2022); Stasielowicz (2025)

Populasi penelitian adalah karyawan online shopper (minimal 18 tahun) yang tinggal atau beraktivitas di wilayah Lampung. Berdasarkan data BPS Provinsi Lampung (2023), populasi dewasa berjumlah sekitar 2,4 juta jiwa. Dengan asumsi 20% merupakan karyawan online shopper potensial, populasi target penelitian adalah 480.000 orang.

Ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 10%:

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + \mathrm{N}\,(\,e^2)}$$

$$n = \frac{480.000}{1 + 480.000\,(\,0{,}10^2)}$$

$$n = \frac{480.000}{1 + 480.000\,(\,0{,}01)}$$

$$n = \frac{480.000}{1 + 480}$$

$$n = \frac{480.000}{4.801}$$

$$n = 99{,}98 \rightarrow min. 100\ Responden$$

Namun, mengingat penelitian menggunakan analisis SEM yang memerlukan ukuran sampel lebih besar, serta mengacu rekomendasi Hair *et al*. (2019) bahwa ukuran sampel minimal untuk SEM adalah 5-10 kali jumlah indikator, penelitian ini menargetkan 300 responden. Teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria: Responden merupakan penduduk/aktivis di Provinsi Lampung dengan minat industry kreatif online shopper, Usia minimal 18 tahun dengan kemampuan menggerakan usaha dalam bidang online shopper, Bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam pengisian kuesioner.

Sedangkan data dikumpulkan melalui kuesioner online menggunakan *Google Form* yang disebarkan kepada karyawan industry kreatif online shopper di Lampung. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) dengan 19 indikator yang terdistribusi pada 5 variabel. Dan analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Prosedur analisis meliputi: Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Kelayakan Model, Uji Hipotesis Pengujian *measurement model (outer model*) mencakup: *Convergent validity: loading factor* > 0,7 dan AVE > 0,5, *Discriminant validity*: nilai *cross-loading* indikator pada konstruknya lebih tinggi daripada konstruk lain, Reliabilitas: *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,7, Pengujian *structural model (inner model*) mencakup: Koefisien determinasi (R^2), *Predictive relevance* (Q^2) dan *Effect size* (f^2), Uji hipotesis melalui nilai *t-statistic* dan *p-value* (signifikan jika t > 1,96 dan p < 0,05)

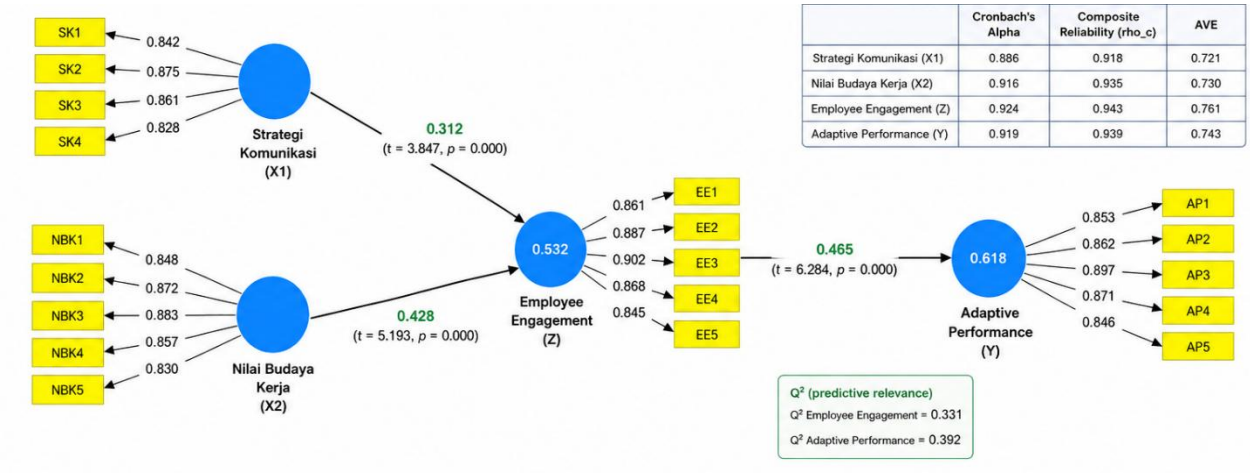
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 300 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (54%), berusia 23-26 tahun (52%), berpendidikan S1 (45%), dan telah bekerja 1-3 tahun (47%). Hal ini menunjukkan responden didominasi oleh Generasi Z pada tahap awal-menengah karir di industri kreatif.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator memiliki *loading factor* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5, sehingga memenuhi kriteria. Uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain. Reliabilitas diukur dengan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang seluruhnya > 0,7, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.



	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Strategi Komunikasi (X1)	0.886	0.918	0.721
Nilai Budaya Kerja (X2)	0.916	0.935	0.730
Employee Engagement (Z)	0.924	0.943	0.761
Adaptive Performance (Y)	0.919	0.939	0.743

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R^2 untuk *Employee Engagement* adalah 0,532 (moderat) dan untuk *Adaptive Performance* 0,618 (kuat). Nilai Q^2 untuk kedua variabel endogen > 0, menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Uji *effect size* (f^2) menunjukkan pengaruh Nilai Budaya Kerja terhadap *Employee Engagement* (0,237) dan *Employee Engagement* terhadap *Adaptive Performance* (0,318) tergolong sedang hingga besar.

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dengan *bootstrapping* disajikan pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Langsung

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H_1	Strategi Komunikasi → Employee Engagement	0,312	3,847	0,000	Diterima
H_2	Nilai Budaya Kerja → Employee Engagement	0,428	5,193	0,000	Diterima
H_3	Employee Engagement → Adaptive Performance	0,465	6,284	0,000	Diterima

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Mediasi

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T-Statistik	P-Value	Kesimpulan
H_4	Strategi Komunikasi → EE → AP	0,145	3,126	0,002	Diterima
H_5	Nilai Budaya Kerja → EE → AP	0,199	4,048	0,000	Diterima

Pembahasan

Pengaruh Strategi Komunikasi terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (β=0,312; p<0,001). Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan strategi komunikasi yang transparan, partisipatif, dan berbasis umpan balik cepat mampu meningkatkan keterlibatan emosional karyawan Generasi Z dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fikri et al. (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi korporasi yang adaptif terhadap karakteristik Generasi Z mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Generasi Z yang tumbuh dengan teknologi digital cenderung lebih menghargai komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Komunikasi dua arah yang memungkinkan mereka menyuarakan pendapat dan mendapatkan respons cepat memberikan rasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi.

Lebih lanjut, temuan ini memperkuat teori Effendy yang menekankan pentingnya pemilihan saluran komunikasi yang tepat (Ruler, 2021). Dalam konteks Generasi Z, penggunaan platform digital seperti WhatsApp, Telegram, atau aplikasi kolaborasi (Slack, Teams) terbukti lebih efektif dibandingkan saluran formal konvensional. Hal ini karena Generasi Z memiliki preferensi terhadap komunikasi yang instan dan mudah diakses kapan saja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan industri kreatif perlu mengembangkan strategi komunikasi yang tidak hanya bersifat informatif tetapi juga interaktif. Manajer perlu secara aktif mendorong dialog terbuka, menyediakan ruang bagi karyawan untuk memberikan masukan, dan memastikan bahwa informasi penting disampaikan secara cepat dan transparan melalui saluran yang familiar bagi generasi muda.

Pengaruh Nilai Budaya Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (β=0,428; p<0,001). Nilai koefisien jalur ini lebih besar dibandingkan pengaruh strategi komunikasi, mengindikasikan bahwa budaya kerja memiliki kontribusi yang lebih dominan dalam membentuk keterlibatan karyawan Generasi Z. Temuan ini konsisten dengan Prasetya dan Kartikawangi (2021) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang selaras dengan nilai-nilai generasi milenial dan Z mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap budaya kerja yang fleksibel, inovatif, kolaboratif, dan menghargai keseimbangan kerja-hidup. Ketika nilai-nilai ini terinternalisasi dalam budaya organisasi, karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Budaya kerja yang fleksibel, seperti kebijakan kerja jarak jauh (*remote work*) atau jam kerja yang dapat disesuaikan, sangat dihargai oleh Generasi Z. Mereka menghargai otonomi dalam mengatur waktu dan metode kerja, selama target pekerjaan tercapai. Selain itu, budaya yang menghargai inovasi dan kreativitas memberikan ruang bagi Generasi Z untuk mengekspresikan ide-ide baru tanpa takut dianggap salah, yang pada gilirannya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan. Temuan ini juga memperkuat pandangan Arachim (2018) bahwa budaya kerja merupakan falsafah yang menjadi kekuatan pendorong dalam kehidupan organisasi. Nilai-nilai budaya yang kuat dan konsisten diterapkan akan membentuk identitas organisasi yang jelas, sehingga karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut. Kebanggaan ini merupakan komponen penting dari *employee engagement*.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Adaptive Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* (β=0,465; p<0,001). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung menunjukkan kemampuan adaptif yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Hal ini sejalan dengan temuan Tan (2022) dan Stasielowicz (2025) yang menyatakan bahwa karyawan yang engaged memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk mengembangkan diri dan beradaptasi dengan perubahan. Karyawan yang terlibat secara emosional tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi. Kepedulian ini mendorong mereka untuk secara proaktif mempelajari keterampilan baru, mencari solusi kreatif, dan beradaptasi dengan situasi yang berubah.

Dalam konteks industri kreatif yang dinamis, *adaptive performance* menjadi sangat krusial. Perubahan tren pasar, teknologi, dan preferensi konsumen terjadi dengan cepat. Karyawan yang engaged lebih siap menghadapi tantangan ini karena mereka memiliki komitmen untuk terus belajar dan berkembang. Mereka tidak hanya mengikuti perubahan tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong inovasi dalam organisasi.

Delapan dimensi *adaptive performance* yang diidentifikasi oleh Stasielowicz (2025) termasuk pemecahan masalah kreatif, adaptasi terhadap ketidakpastian, dan pembelajaran teknologi baru semuanya didorong oleh tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi akan lebih bersedia keluar dari zona nyaman mereka dan mengambil risiko yang diperlukan untuk beradaptasi.

Peran Mediasi *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara signifikan pengaruh strategi komunikasi terhadap *adaptive performance* (β=0,145; p=0,002) dan pengaruh nilai budaya kerja terhadap *adaptive performance* (β=0,199; p<0,001). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa strategi komunikasi dan nilai budaya kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja adaptif, melainkan melalui peningkatan keterlibatan emosional karyawan terlebih dahulu. Peran mediasi ini sangat penting karena menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam meningkatkan komunikasi dan budaya kerja tidak akan efektif dalam mendorong *adaptive performance* jika tidak diikuti dengan peningkatan *employee engagement*. Dengan kata lain, *employee engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mengubah input organisasional (komunikasi dan budaya) menjadi output kinerja (kemampuan adaptif).

Temuan ini memperkaya literatur dengan menjelaskan mekanisme bagaimana strategi komunikasi dan budaya kerja mempengaruhi kinerja adaptif. Komunikasi yang baik dan budaya yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang kemudian memicu perasaan keterlibatan dan kepemilikan pada karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih termotivasi untuk beradaptasi dan berkembang. Lebih lanjut, nilai koefisien mediasi untuk nilai budaya kerja (0,199) lebih tinggi dibandingkan strategi komunikasi (0,145), yang mengindikasikan bahwa budaya kerja memiliki efek tidak langsung yang lebih besar terhadap *adaptive performance* melalui *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Generasi Z merupakan prioritas yang lebih strategis dalam meningkatkan kinerja adaptif, meskipun strategi komunikasi tetap penting sebagai pendukung.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z. Demikian pula, nilai budaya kerja terbukti berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Selanjutnya, *employee engagement* berperan penting dalam mendorong *adaptive performance*, dengan pengaruh yang positif dan signifikan. Lebih jauh, *employee engagement* terbukti memediasi pengaruh strategi komunikasi terhadap *adaptive performance*, sekaligus memediasi pengaruh nilai budaya kerja terhadap *adaptive performance*. Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik, dengan nilai R^2 sebesar 53,2% untuk *employee engagement* dan 61,8% untuk *adaptive performance*, sehingga dapat disimpulkan bahwa integrasi strategi

komunikasi dan nilai budaya kerja melalui *employee engagement* mampu menjelaskan variansi kinerja adaptif secara substansial.

Saran

Praktis; Perusahaan industri kreatif disarankan mengembangkan strategi komunikasi partisipatif berbasis digital, membangun budaya kerja yang fleksibel dan inovatif, serta secara aktif mengukur dan meningkatkan *employee engagement* melalui program pengakuan dan pengembangan karir. Manajer perlu menciptakan lingkungan psikologis yang aman dan menyediakan pelatihan keterampilan adaptif.

Akademis; Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sektor dan wilayah, menggunakan pendekatan kualitatif untuk eksplorasi mendalam, serta menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan atau teknologi digital sebagai prediktor atau moderator.

Daftar Pustaka

Arachim, D. (2018). *Hubungan Antara Budaya Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan*. *6*(1), 132–141.

Butar-Butar, D., & Karawang, U. S. (2025). *Implementasi Strategi Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia Pada Karyawan Gen Z Di Kota Karawang*. *Xvi*(2).

Dakwah, J., & Vol, K. (2024). *Strategi Komunikasi Salam Tv Dalam Menyiarkan Program Kisah Teladan Kepada Para Khalayak*. *9*(1), 26–41.

Di, M., & Ejip, K. (2024). *Intention Mediated By Employee Engagement In Manufacturing Companies In The Ejip Area Pengaruh Supervisor Support Terhadap Turnover Intention Yang*. *7*(2022).

Eprahim, M., & Alphiry, A. (2023). *Analysis Of Communication Patterns In The Nek Ngemanis Tradition Through The Laswell Communication Model : Case Study Of Maintaining The Existence Of The Nek Ngemanis Marriage Tradition In Pisang Hamlet , Kelapa District , West Bangka Regency*. *3*(2), 205–230.

Ervina Lutfi, R. M. C. 'Azmi R. (2024). Pentingnya Memahami Konsep Budaya Kerja Dalam Perusahaan. *Pentingnya Memahami Konsep Budaya Kerja Dalam Perusahaan*. Https://Www.Talenta.Co/Blog/Konsep-Budaya-Kerja/

Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., Ulfa, S., & Hadiyanti, E. (2023). *Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Kerja*. *4*(1), 107–115. Https://Doi.Org/10.47065/Jtear.V4i1.808

Fikri, R., Mujahidin, M. H., Sutisna, N. A., & Najat, N. K. (2024). *Dinamika Komunikasi Korporasi Dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Generasi Z*. *1*, 107–118.

Harris, A. H. S., Humphreys, K., Bowe, T., & Finney, J. W. (N.D.). *Does Meeting The Hedis Substance Abuse Treatment Engagement Criterion Predict Patient Outcomes ?*

Mutaqin, M. Z., Lestari, D. A., & Al-Ayyubi, I. I. (2024). *Factors In Religious Culture To*

Increase Tolerant Attitude Of Gen-Z Among Urban Muslims. Https://Doi.Org/10.32332/Akademika.V29i1.9145

Polgan, J. M., Gumilar, W. P., Imanudin, K., Pertiwi, U., Karyawan, K., Taroreh, N., & Lumintang, G. (2025). *Pengaruh Employee Engagementt Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Sumisho Global Logistic*. *14*(September), 2353–2360.

Prasetya, M. R., & Kartikawangi, D. (2021). *Corporate Culture And Internal Communication Influence On Millenial Employee Engagement Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Komunikasi Internal Terhadap Keterlibatan Karyawan Milenial*. *6*(2), 387–401.

Ruler, B. Van. (2021). Communication Planning : Agility Is A Game Changer In Strategy Development Communication Planning : Agility Is A Game Changer In Strategy. *International Journal Of Strategic Communication*, *15*(2), 113–125. Https://Doi.Org/10.1080/1553118x.2021.1898117

Stasielowicz, L. (2025). *Empirical Article The Importance Of Change Communication And State Motivation When Adapting To Changes*. *1*, 59–75. Https://Doi.Org/10.1111/Sjop.13066

Tan, R. (2022). *New Insights On Employee Adaptive Performance During The Covid-19 Pandemic : Empirical Evidence From Indonesia* (Vol. 18, Issue 50).

Undang - Undang Cipta Kerja No. 6 Th. 2023 Indonesia, R. (2023). *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 TAHUN 2023 TENTANG PENETAPAN PERATURAN PEMERINTAH PENGGANTI UNDANG-UNDANG NOMOR 2 TAHUN 2022 TENTANG CIPTA KERJA*. *176733*.