

Komunikasi Internal Dalam Menumbuhkan Loyalitas Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Kopi Kelana)

Maulana Hafiizh

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Negeri Surabaya

Maulanahafiizh.2204@mhs.unesa.ac.id

Dr. Teguh Dwi Putranto, M.Med.Kom.

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Negeri Surabaya

teguhputranto@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh rendahnya loyalitas kerja karyawan Generasi Z yang ditandai dengan meningkatnya fenomena job hopping akibat perbedaan karakteristik dan ekspektasi terhadap dunia kerja, di mana Generasi Z cenderung mengutamakan makna kerja, fleksibilitas, serta keterbukaan komunikasi, sehingga menuntut perusahaan mengelola komunikasi internal secara lebih adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi internal yang diterapkan oleh Kopi Kelana dalam menumbuhkan loyalitas karyawan Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan karyawan Generasi Z sebagai informan, serta dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan uji keabsahan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal di Kopi Kelana berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan Generasi Z, yang tercermin melalui komunikasi dua arah, kejelasan informasi, pemberian feedback terbuka, serta keterbukaan komunikasi yang membangun hubungan kerja positif, meskipun masih terdapat kendala dalam konsistensi informasi dan perbedaan gaya komunikasi. Dengan demikian, komunikasi internal yang efektif, terbuka, dan partisipatif mampu meningkatkan keterikatan serta loyalitas karyawan Generasi Z, sehingga perusahaan perlu mengembangkan strategi komunikasi yang lebih terstruktur dan adaptif guna mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Kata Kunci: *Komunikasi Internal, Loyalitas Karyawan, Generasi Z, Komunikasi Organisasi, Studi Kasus, Kopi Kelana.*

Abstract

This study was motivated by the low level of work loyalty among Generation Z employees, as indicated by the increasing phenomenon of job hopping due to differences in characteristics and expectations toward the workplace. Generation Z tends to prioritize meaningful work, flexibility, and open communication, requiring companies to manage internal communication more adaptively. This study aims to determine how internal communication is implemented by Kopi Kelana in fostering the loyalty of Generation Z employees. This study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving Generation Z employees as informants. The data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, with source triangulation used to ensure data validity. The results indicate that internal communication at Kopi Kelana plays an important role in fostering the loyalty of Generation Z employees, as reflected in two-way communication, clarity of information, open feedback, and transparent communication that promotes positive working relationships. However, challenges remain regarding the consistency of information and differences in communication styles. Therefore, effective, open, and participatory internal communication can enhance the engagement and loyalty of Generation Z employees. Companies are therefore encouraged to develop more structured and adaptive communication strategies to retain employees over the long term.

Keywords: *Internal Communication, Employee Loyalty, Generation Z, Organizational Communication, Case Study, Kopi Kelana.*

PENDAHULUAN

Generasi Z merupakan kelompok usia produktif baru yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, Generasi Z cenderung adaptif terhadap teknologi, kritis dalam menyikapi lingkungan kerja, serta lebih mengutamakan kebermaknaan pekerjaan, fleksibilitas, dan keterbukaan komunikasi daripada sekadar stabilitas finansial (Sunaryanto & Idrus, 2023; Putri et al., 2024). Karakteristik tersebut membentuk pola loyalitas yang berbeda, di mana karyawan Generasi Z cenderung bertahan pada organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan pengembangan diri serta menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka (Anwar, 2025; Juniartika et al., 2024).

Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor penting bagi keberlangsungan organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, efektivitas kerja, serta rendahnya tingkat *employee turnover*. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa loyalitas dipengaruhi oleh kompensasi, lingkungan kerja, penghargaan, *work-life balance*, kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, serta komunikasi internal (Syafitri & Kuswinarno, 2024; Anjeli & Heryanda, 2024; Safira et al., 2024; Nizamil Fadhil et al., 2023; Amelia & Emilisa, 2023). Di antara berbagai faktor tersebut, komunikasi internal memiliki peran

penting dalam membangun keterlibatan, kepercayaan, serta hubungan kerja yang positif sehingga mampu memperkuat loyalitas karyawan (Haryanto et al., 2022).

Meskipun demikian, perusahaan saat ini menghadapi tantangan berupa meningkatnya fenomena *job hopping* di kalangan Generasi Z. Fenomena ini menunjukkan kecenderungan karyawan berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat karena menginginkan lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan harapan, kesempatan pengembangan karier, serta komunikasi yang lebih terbuka (Sabila et al., 2024; Nugroho & Prasetyo, 2023). Tingginya *employee turnover* dapat menghambat stabilitas organisasi sehingga perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi komunikasi internal yang adaptif guna membangun keterikatan emosional sekaligus mempertahankan loyalitas karyawan Generasi Z (Lestari & Wijaya, 2022).

Dalam praktiknya, komunikasi internal dengan Generasi Z masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari perbedaan gaya komunikasi lintas generasi, preferensi penggunaan media digital, keterbatasan komunikasi dua arah, hingga kurangnya transparansi informasi dan umpan balik dari organisasi (Amelia & Emilisa, 2023; Zidny, 2024; Siregar et al., 2024; Ramadani & Yusri, 2021). Berbagai kondisi tersebut berpotensi menimbulkan miskomunikasi yang berdampak pada menurunnya keterlibatan dan loyalitas karyawan,

sehingga organisasi perlu mengembangkan komunikasi internal yang lebih terbuka, partisipatif, dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Kopi Kelana sebagai UMKM kopi keliling yang mayoritas karyawannya berasal dari Generasi Z. Dominasi karyawan Generasi Z menjadikan efektivitas komunikasi internal sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan pola komunikasi dengan karakteristik generasi tersebut. Namun, pola komunikasi yang masih cenderung informal berpotensi menimbulkan miskomunikasi yang berdampak pada rendahnya loyalitas karyawan. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas loyalitas Generasi Z dari aspek kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang secara khusus mengkaji komunikasi internal dalam membangun loyalitas karyawan Generasi Z pada konteks UMKM masih terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada fokus kajian mengenai komunikasi internal sebagai upaya menumbuhkan loyalitas karyawan Generasi Z pada UMKM Kopi Kelana yang didominasi oleh tenaga kerja Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik komunikasi internal dalam membangun loyalitas karyawan pada konteks organisasi

skala UMKM. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi internal yang diterapkan oleh Kopi Kelana dalam menumbuhkan loyalitas karyawan Generasi Z.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai komunikasi internal dalam menumbuhkan loyalitas karyawan Generasi Z di Kopi Kelana. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemaknaan, pengalaman, serta interaksi yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kopi Kelana, dengan subjek penelitian terdiri atas pemilik serta karyawan Generasi Z yang terlibat secara langsung dalam proses komunikasi internal perusahaan. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan berdasarkan kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga mampu memberikan informasi yang relevan mengenai fenomena yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai praktik komunikasi internal dan loyalitas karyawan, observasi

dilakukan untuk mengamati proses komunikasi yang berlangsung di lingkungan kerja, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung terhadap hasil wawancara dan observasi.

Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan sehingga data yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang lebih baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Vertikal dalam Menumbuhkan Loyalitas Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi vertikal di Kopi Kelana berlangsung antara pemilik dengan karyawan melalui penyampaian arahan kerja, pembagian tugas, evaluasi, serta pemberian umpan balik. Komunikasi dilakukan secara langsung ketika kegiatan operasional berlangsung maupun melalui media komunikasi digital, seperti grup percakapan yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi. Pola komunikasi tersebut memudahkan penyampaian informasi secara cepat sehingga karyawan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.



Gambar 1 Logo Kopi Kelana

Kopi Kelana merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverage (F&B)* dengan fokus utama pada penyediaan layanan kopi keliling. Perusahaan ini hadir sebagai alternatif dari konsep kedai kopi konvensional yang menetap di satu lokasi. Dengan mengusung sistem mobilitas, Kopi Kelana mampu menjangkau konsumen secara lebih luas dan fleksibel. Konsep tersebut menjadikan Kopi Kelana dekat dengan dinamika kehidupan masyarakat perkotaan. Kehadirannya menyesuaikan kebutuhan konsumen yang menginginkan kemudahan dan kecepatan dalam menikmati kopi.

Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi vertikal tidak hanya berfungsi sebagai penyampaian instruksi, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan yang lebih dekat antara pemilik dan karyawan. Pemilik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanya, menyampaikan kendala pekerjaan, serta berdiskusi mengenai solusi yang dapat diterapkan. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan memperoleh dukungan dalam menjalankan pekerjaannya.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan bahwa penyampaian informasi belum selalu dilakukan secara konsisten. Pada beberapa kondisi, perubahan informasi operasional yang disampaikan melalui media digital menimbulkan perbedaan pemahaman di antara karyawan. Situasi tersebut berpotensi menyebabkan miskomunikasi apabila tidak segera dilakukan klarifikasi. Oleh karena itu, kejelasan serta konsistensi penyampaian informasi menjadi aspek penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi vertikal.



Gambar 2 Lingkungan Kerja Kopi Kelana

Temuan ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi yang menjelaskan bahwa komunikasi vertikal berfungsi sebagai media koordinasi, pengendalian, serta penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya. Komunikasi yang berlangsung secara terbuka memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang positif sehingga mampu meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan.

Komunikasi Horizontal dalam Menumbuhkan Loyalitas Karyawan Generasi Z

Selain komunikasi vertikal, komunikasi horizontal antar karyawan juga menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kelancaran aktivitas operasional di Kopi Kelana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan berlangsung secara santai, informal, dan fleksibel sehingga memudahkan proses koordinasi selama bekerja. Hubungan yang terjalin secara akrab membuat karyawan lebih mudah saling membantu ketika menghadapi kendala pekerjaan.



Gambar 3 Komunikasi Internal Kopi Kelana

Komunikasi horizontal juga membentuk suasana kerja yang nyaman bagi karyawan Generasi Z. Interaksi yang tidak terlalu formal membuat proses bertukar informasi berlangsung lebih terbuka, sehingga setiap anggota tim merasa memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat maupun memberikan bantuan kepada rekan kerja. Kondisi tersebut mendorong

terciptanya kerja sama tim yang lebih baik.

Namun demikian, komunikasi yang terlalu informal juga memiliki kelemahan. Penyampaian informasi yang tidak terstruktur terkadang menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi antarkaryawan. Oleh sebab itu, diperlukan keseimbangan antara komunikasi informal yang menciptakan kedekatan dan komunikasi yang terstruktur agar informasi yang disampaikan tetap akurat.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa komunikasi horizontal yang efektif mampu meningkatkan rasa kebersamaan dan solidaritas antarkaryawan. Hubungan kerja yang harmonis tersebut menjadi salah satu faktor yang memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Komunikasi Dua Arah sebagai Faktor Pembentuk Loyalitas

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dua arah merupakan bentuk komunikasi internal yang paling dirasakan manfaatnya oleh karyawan Generasi Z di Kopi Kelana. Karyawan tidak hanya menerima informasi dari atasan, tetapi juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, kritik, maupun saran terkait pekerjaan. Pola komunikasi ini menciptakan hubungan yang lebih partisipatif dan mengurangi kesenjangan komunikasi antara pemilik dengan karyawan.

Generasi Z memiliki karakteristik yang cenderung menginginkan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kesempatan untuk menyampaikan aspirasi menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kenyamanan mereka dalam bekerja. Karyawan merasa bahwa pendapat mereka didengarkan sehingga muncul rasa memiliki terhadap organisasi.



Gambar 4 Kedekatan Pelanggan dengan Brand Kopi Kelana

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pemberian *feedback* secara terbuka menjadi bentuk komunikasi yang mampu meningkatkan motivasi kerja. Evaluasi yang diberikan tidak hanya berorientasi pada kesalahan, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran bagi karyawan. Kondisi tersebut memperkuat hubungan interpersonal antara pemilik dan karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya loyalitas.

Peran Media Digital dalam Komunikasi Internal

Media komunikasi digital menjadi bagian penting dalam pelaksanaan komunikasi internal di

Kopi Kelana. Penggunaan grup percakapan mempermudah penyampaian informasi operasional, pembagian jadwal kerja, koordinasi kegiatan, serta penyampaian pengumuman kepada seluruh karyawan. Pemanfaatan media digital dinilai sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang terbiasa menggunakan teknologi dalam aktivitas sehari-hari.



Gambar 2 feedback Kopi Kelana

Meskipun memberikan kemudahan, penggunaan media digital juga menimbulkan beberapa hambatan. Informasi yang disampaikan melalui pesan singkat terkadang menimbulkan perbedaan interpretasi apabila tidak disertai penjelasan secara langsung. Selain itu, penyampaian informasi yang terlalu banyak dalam waktu bersamaan berpotensi menyebabkan informasi penting terlewat oleh karyawan.

Oleh karena itu, penggunaan media komunikasi digital perlu didukung dengan mekanisme komunikasi yang lebih terstruktur agar setiap informasi dapat diterima

secara jelas oleh seluruh anggota organisasi.



Gambar 3 Lingkungan kerja Kopi Kelana

Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, komunikasi internal di Kopi Kelana tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai strategi dalam membangun loyalitas karyawan Generasi Z. Komunikasi vertikal yang terbuka, komunikasi horizontal yang harmonis, komunikasi dua arah yang partisipatif, serta pemanfaatan media digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek material, tetapi juga oleh kualitas komunikasi yang dibangun organisasi. Karyawan yang merasa didengar, dihargai, serta dilibatkan dalam proses komunikasi menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakkonsistenan informasi dan potensi miskomunikasi masih menjadi tantangan yang perlu

diperbaiki melalui pengelolaan komunikasi yang lebih sistematis.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi internal merupakan salah satu faktor strategis dalam mempertahankan loyalitas karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem komunikasi yang terbuka, adaptif, dan konsisten agar mampu menciptakan hubungan kerja yang positif sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal di Kopi Kelana memiliki peran penting dalam menumbuhkan loyalitas karyawan Generasi Z. Komunikasi yang diterapkan berlangsung secara fleksibel, terbuka, dan didukung oleh pemanfaatan media digital sehingga mampu mempermudah penyampaian informasi, memperkuat koordinasi kerja, serta menciptakan hubungan yang harmonis antara pemilik dan karyawan. Penerapan komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal yang didukung oleh komunikasi dua arah memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, dan *feedback*, sehingga meningkatkan rasa dihargai, keterlibatan, serta rasa memiliki terhadap perusahaan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam membangun loyalitas karyawan Generasi Z. Meskipun masih ditemukan kendala berupa ketidakkonsistenan penyampaian informasi dan potensi miskomunikasi dalam penggunaan media komunikasi digital, komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan adaptif tetap mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Kopi Kelana disarankan untuk meningkatkan pengelolaan komunikasi internal secara lebih terstruktur tanpa menghilangkan fleksibilitas yang telah menjadi karakteristik organisasi. Perusahaan perlu menjaga konsistensi penyampaian informasi, memperjelas alur komunikasi, serta mengoptimalkan penggunaan media komunikasi digital agar informasi dapat diterima secara jelas dan mengurangi potensi miskomunikasi. Selain itu, pola komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipatif perlu terus dipertahankan sebagai upaya untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan Generasi Z.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian mengenai komunikasi internal dan loyalitas karyawan Generasi Z diharapkan dapat dikembangkan dengan melibatkan

objek penelitian yang lebih beragam atau menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda, seperti kuantitatif maupun *mixed methods*. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji faktor-faktor lain yang memengaruhi loyalitas karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan efektivitas komunikasi digital, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai upaya meningkatkan loyalitas karyawan di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amelia, A., & Emilisa, R. (2023). Komunikasi internal dan loyalitas generasi Y dan Z di perusahaan digital. *Jurnal Komunikasi Profesional*, 6(1), 22–35.
- Anoesyirwan Moeins, A., et al. (2024). Generasi Z dalam dunia kerja UMKM: Antara fleksibilitas dan ekspektasi digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 5(1), 12–23.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Asyharul, H., Maulidina, N., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Psikologi Kerja*, 9(1), 45–53.
- Astuti, S., Malik, A., & Syarif, R. (2025). Pengaruh pengembangan karier terhadap loyalitas kerja Generasi Z. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(1), 20–35.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Hetland, J. (2012). The measurement of state work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 28(4), 305–312.
- Chairunnisa, A., & Zatira, D. (2021).

- Komunikasi internal di startup digital MODANA. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 10(3), 77–85.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication*. New York: Guilford Press.
- Efendi, I., & Giyana, P. (2025). Respons Gen Z terhadap komunikasi brand kopi di media sosial. *Jurnal Komunikasi Visual*, 5(1), 10–22.
- Fatiha, L., Lazuardy, A., & Pramesti, D. (2024). Budaya digital dalam perilaku kerja Generasi Z. *Jurnal Komunikasi Digital*, 6(1), 14–28.
- Fitri, M., & Widodo, A. (2023). Kecemasan komunikasi vertikal karyawan Gen Z. *Jurnal Psikologi Digital*, 3(1), 12–23.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Griffin, E. (2012). *A first look at communication theory* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Haryanto, A., Harsono, A., & Marianti, L. (2022). Gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap keterlibatan karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 4(2), 30–45.
- Juniartika, M., et al. (2024). Loyalitas kerja Gen Z: Antara makna dan

- kebutuhan hidup. *Jurnal Sosial dan Humaniora*, 9(1), 13–24.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kartini, L., Mulyani, S., & Fadillah, N. (2023). Struktur komunikasi organisasi di era digital. *Jurnal Administrasi dan Komunikasi*, 8(1), 12–21.
- Kholis, R. (2021). Etika digital Gen Z di tempat kerja. *Jurnal Teknologi & Etika*, 5(1), 19–27.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kusmana, D., Aulia, R., & Wirawan, A. (2024). Kompensasi dan keseimbangan kerja terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 6(2), 70–84.
- Lestari, N., & Wijaya, H. (2022). Turnover karyawan di sektor perhotelan. *Jurnal Psikologi Industri*, 5(1), 33–41.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Theories of human communication* (9th ed.). Illinois: Waveland Press.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*, 1–12.
- Maharani, F., Widiyanarti, F., & Meilina, A. (2023). Creation power dan broadcast power dalam budaya kerja Gen Z. *Jurnal Inovasi Digital*, 7(2), 22–35.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication. *Public Relations Journal*, 8(2), 1–22.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2015). *Ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, D., & Prasetyo, Y. (2023). Job hopping dan dinamika kerja Gen Z. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 5(1), 28–38.
- Nurudin, A. (2021). *Komunikasi organisasi: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Perdana, R., & Puspita, R. (2022). Relasi internal dan loyalitas karyawan di Hotel Sofia. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi*, 5(1), 14–27.
- Pitoy, L., Pio, Y., & Rumawas, D. (2020). Kompensasi dan loyalitas karyawan di PT Midi Utama. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 41–50.
- Rachmat, J. (2020). *Komunikasi organisasi dalam membangun loyalitas*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Rahmawati, D., & Hidayat, T. (2020). Budaya organisasi inklusif dan loyalitas karyawan Gen Z. *Jurnal SDM & Organisasi*, 4(3), 20–33.
- Rizkiana, D., et al. (2024). Komunikasi internal dan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Kerja*, 6(2), 33–45.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- West, R., & Turner, L. H. (2018). *Introducing communication theory* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yuniarti, S. (2023). Komunikasi internal dalam membentuk reputasi perusahaan. *Jurnal Humas Strategis*, 8(1), 11–23.