

KOMPETENSI KOMUNIKASI SEBAGAI DETERMINAN EFEKTIVITAS KERJA GENERASI Z JAYAPURA

Rizka Cintya Edwar^{1*}, Yuni Riskita Mangopo², Leon Mitra Harju³

^{1*,2,3} Universitas Cenderawasih, Jayapura, Indonesia

rizka.edwar@feb.uncen.ac.id, yuni.mangopo@feb.uncen.ac.id, leon.harju@feb.uncen.ac.id

ABSTRAK

Fenomena rendahnya efektivitas kerja pada tenaga kerja muda menjadi isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja. Permasalahan ini seringkali berkaitan dengan belum optimalnya kompetensi komunikasi dalam menyampaikan, menyusun, dan mengelola informasi kerja secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja Generasi Z di Kota Jayapura. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala *Likert* terhadap 101 responden Generasi Z yang bekerja di berbagai sektor, seperti perusahaan swasta, instansi pemerintah, dan usaha mikro kecil menengah. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan efektivitas kerja Generasi Z. Hal ini mengindikasikan bahwa individu dengan kompetensi komunikasi yang lebih baik cenderung memiliki tingkat efektivitas kerja yang lebih tinggi dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi merupakan kompetensi kunci dalam menunjang kinerja individu di lingkungan kerja. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian hubungan langsung antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja dalam konteks Generasi Z di wilayah Papua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat dalam menjelaskan variasi efektivitas kerja, sehingga memperkuat peran komunikasi sebagai kompetensi inti dalam pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci : kompetensi komunikasi, efektivitas kerja, generasi Z, sumber daya manusia, komunikasi kerja

ABSTRACT

The phenomenon of low work effectiveness among young workers has become an important issue in human resource management, particularly among Generation Z, who are newly entering the workforce. This issue is often associated with suboptimal communication competence in delivering, organizing, and managing work-related information effectively. This study aims to analyze the effect of communication competence on the work effectiveness of Generation Z in Jayapura City. This research employs a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed to 101 Generation Z respondents working in various sectors, such as private companies, government institutions, and micro, small, and medium enterprises. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS). The results show that communication competence plays an important role in enhancing work effectiveness, as reflected in individuals' ability to deliver messages clearly, in a structured manner, and to support productive workplace interactions. These findings indicate that communication is a key competence in supporting individual performance in the workplace. The novelty of this study lies in examining the direct relationship between communication competence and work effectiveness in the context of Generation Z in Papua. The results demonstrate that

communication competence has a significant and strong effect in explaining variations in work effectiveness, thereby reinforcing the role of communication as a core competence in human resource development.

Keywords: *communication competence, work effectiveness, Generation Z, human resources, workplace communication*

Naskah diterima: 15 April 2026, direvisi: 11 September 2026, diterbitkan: 31 Oktober 2026

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi modern tidak lagi hanya menuntut kemampuan teknis, tetapi juga menekankan pentingnya kompetensi non-teknis atau *soft skill* sebagai faktor penentu keberhasilan individu dalam bekerja. Salah satu kompetensi yang menjadi perhatian utama adalah kompetensi komunikasi. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi, pengambilan keputusan, serta pembentukan hubungan kerja yang efektif dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif telah terbukti memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta efektivitas kerja individu (Abugre, 2021). Selain itu, komunikasi yang baik juga dapat meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan kejelasan tugas, serta memperkuat kolaborasi antarindividu dalam lingkungan kerja (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan menjadi elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Lebih lanjut, berbagai penelitian empiris juga menegaskan bahwa kompetensi komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Zainal dan Matore (2021) menemukan bahwa kemampuan individu dalam menyampaikan pesan secara jelas dan terstruktur berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja. Temuan serupa juga

dikemukakan oleh Bisel dan Arterburn (2022), yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi organisasi berkorelasi positif dengan peningkatan *job performance*. Selain itu, komunikasi yang efektif juga berperan dalam membangun kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja (Madlock & Booth-Butterfield, 2020; Ali & Anwar, 2021). Komunikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan capaian kerja pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada konteks organisasi formal (Edwar *et al.*, 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi juga berpotensi menjadi determinan efektivitas kerja, khususnya pada tenaga kerja Generasi Z.

Tidak hanya itu, komunikasi internal dalam organisasi juga memiliki kontribusi penting dalam membangun keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Karanges *et al.* (2020) serta Mishra *et al.* (2020) menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, komunikasi yang efektif juga dapat membangun kepercayaan organisasi, kesejahteraan psikologis, serta hubungan kerja yang harmonis (Jena *et al.*, 2021). Dengan demikian, komunikasi dapat dipahami sebagai fondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efektif.

Namun demikian, meskipun pentingnya komunikasi telah banyak dibahas dalam literatur, pendekatan yang digunakan dalam penelitian sebelumnya cenderung kompleks dengan melibatkan berbagai variabel mediasi dan moderasi, seperti kepuasan komunikasi, *employee engagement*, maupun *leader-*

member exchange (Bakar & McCann, 2021; Nursyakinah *et al.*, 2025). Pendekatan tersebut memang memberikan gambaran yang komprehensif, namun dalam beberapa kasus justru berpotensi mengaburkan pemahaman terhadap hubungan langsung antara kompetensi komunikasi individu dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih sederhana dan terfokus (*parsimonious*) untuk menguji hubungan inti tersebut secara lebih jelas.

Di sisi lain, sebagian besar penelitian masih berfokus pada komunikasi dalam perspektif organisasi secara makro, seperti komunikasi internal atau komunikasi manajerial (Neves & Eisenberger, 2020; Rhee & Moon, 2021), sehingga belum secara mendalam mengkaji kompetensi komunikasi pada level individu sebagai bagian dari soft skill sumber daya manusia. Padahal, pada praktiknya, efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam merencanakan, menyusun, dan menyampaikan pesan kerja secara tepat.

Kesenjangan penelitian juga semakin terlihat ketika dikaitkan dengan karakteristik Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja baru. Generasi ini tumbuh dalam era digital dengan pola komunikasi yang cepat, ringkas, dan cenderung informal. Karakteristik tersebut dapat menjadi keunggulan dalam hal adaptasi teknologi, namun juga berpotensi menimbulkan tantangan dalam komunikasi kerja apabila tidak diimbangi dengan kompetensi komunikasi yang memadai. Dalam praktiknya, masih ditemukan permasalahan seperti kurangnya kejelasan dalam penyampaian pesan, kesulitan dalam menyusun informasi secara sistematis, menyampaikan pesan dengan jelas dan mudah dipahami, memahami informasi yang diterima secara akurat, serta membangun hubungan kerja yang efektif, serta keterbatasan dalam membangun komunikasi interpersonal yang efektif, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kerja.

Selain itu, keterbatasan penelitian juga terlihat dari minimnya kajian dalam konteks lokal,

khususnya di wilayah Indonesia bagian timur seperti Papua. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di negara maju atau wilayah perkotaan besar, sehingga hasilnya belum tentu sepenuhnya relevan dengan kondisi sosial, budaya, serta dinamika komunikasi kerja di daerah. Padahal, konteks lokal memiliki peran penting dalam membentuk pola interaksi, gaya komunikasi, serta efektivitas kerja individu dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian-penelitian sebelumnya masih menunjukkan beberapa kesenjangan yang perlu diatasi. Pertama, masih terbatas kajian yang secara spesifik menempatkan kompetensi komunikasi sebagai variabel yang memiliki pengaruh kuat dalam model penelitian ini pada level individu. Kedua, sebagian besar studi terdahulu cenderung menggunakan model penelitian yang kompleks dengan melibatkan berbagai variabel mediasi maupun moderasi, sehingga hubungan langsung antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja belum tergambarkan secara lebih jelas dan fokus. Ketiga, penelitian mengenai topik ini pada konteks Generasi Z di wilayah Papua masih relatif minim, sehingga diperlukan kajian yang lebih kontekstual sesuai karakteristik sosial dan budaya lokal. Berdasarkan kesenjangan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja Generasi Z di Kota Jayapura?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja Generasi Z di Kota Jayapura. Kompetensi komunikasi dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan individu dalam merencanakan, menyusun, dan menyampaikan pesan kerja secara jelas, terstruktur, dan efektif. Sementara itu, efektivitas kerja merujuk pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara tepat, membangun hubungan kerja yang baik,

serta mengambil tindakan yang sesuai dalam konteks pekerjaan.

Novelty penelitian ini terletak pada pengujian hubungan langsung antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja tanpa melibatkan variabel mediasi atau moderasi, sehingga memungkinkan analisis yang lebih fokus terhadap kontribusi langsung kompetensi komunikasi pada level individu. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menggunakan model yang kompleks dengan memasukkan berbagai variabel intervening seperti kepuasan komunikasi, *employee engagement*, maupun *leader-member exchange*, sehingga hubungan inti antarvariabel sering kali tidak ditampilkan secara eksplisit. Selain itu, penelitian ini menempatkan kompetensi komunikasi sebagai variabel utama dalam konteks Generasi Z di wilayah Papua yang masih relatif kurang mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Kondisi sosial dan budaya lokal memberikan karakteristik tersendiri dalam pola komunikasi kerja, sehingga pengujian dalam konteks ini memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kesederhanaan model analisis, tetapi juga memperluas generalisasi temuan pada konteks tenaga kerja muda di wilayah berkembang.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai peran komunikasi dalam manajemen sumber daya manusia dengan menekankan pentingnya pendekatan yang fokus dan berbasis individu. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kompetensi komunikasi guna meningkatkan efektivitas kerja karyawan, khususnya pada Generasi Z.

KAJIAN LITERATUR

Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber

daya manusia yang berperan dalam menentukan keberhasilan individu dalam lingkungan kerja. Secara umum, kompetensi komunikasi merujuk pada kemampuan individu dalam menyampaikan, menerima, dan mengelola pesan secara efektif sesuai dengan konteks komunikasi yang dihadapi.

Menurut Zainal dan Matore (2021), kompetensi komunikasi adalah kemampuan individu dalam menyampaikan pesan secara jelas, terstruktur, dan mudah dipahami sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Sementara itu, Bisel dan Arterburn (2022) memandang kompetensi komunikasi sebagai bagian dari proses komunikasi organisasi yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja melalui kejelasan informasi dan efektivitas interaksi kerja. Lebih lanjut, Adu-Oppong dan Agyin-Birikorang (2020) menekankan bahwa komunikasi yang efektif mencakup kemampuan menyusun pesan, memilih media yang tepat, serta mempertimbangkan audiens dalam proses komunikasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi komunikasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berbicara, tetapi juga mencakup aspek kognitif dan strategis dalam merancang pesan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Abugre (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan alat strategis dalam organisasi untuk mendukung koordinasi, pengambilan keputusan, serta peningkatan produktivitas.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dalam penelitian ini kompetensi komunikasi didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam merencanakan, menyusun, dan menyampaikan pesan kerja secara jelas, terstruktur, dan tepat sasaran untuk mendukung efektivitas kerja. Kompetensi komunikasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi kemampuan individu dalam mengelola pesan secara efektif, yang meliputi aspek perencanaan, penyusunan, dan penyampaian pesan. Hal ini sejalan dengan pandangan Adu-Oppong dan Agyin-Birikorang (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi efektif mencakup kemampuan merancang pesan, memilih informasi yang

relevan, serta menyesuaikan pesan dengan audiens. Selain itu, Abugre (2021) menegaskan bahwa komunikasi dalam organisasi melibatkan proses penyampaian pesan yang terstruktur untuk mendukung efektivitas kerja, sementara Zainal dan Matore (2021) menekankan pentingnya kejelasan dan sistematika dalam komunikasi kerja.

Berdasarkan landasan tersebut, indikator kompetensi komunikasi dalam penelitian ini meliputi: 1) Perencanaan pesan yaitu kemampuan individu dalam menentukan tujuan komunikasi, mempertimbangkan penerima pesan, memilih informasi yang relevan, serta menentukan waktu penyampaian pesan. 2) Penyusunan pesan yaitu kemampuan dalam menyusun pesan secara terstruktur, logis, dan sistematis agar mudah dipahami dalam konteks pekerjaan. 3) Kejelasan pesan yaitu kemampuan dalam menyampaikan ide utama secara jelas dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan tidak ambigu. 4) Efektivitas penyampaian pesan yaitu kemampuan dalam menyampaikan pesan secara sistematis dan memastikan pesan dapat dipahami dengan baik oleh penerima.

Efektivitas kerja

Efektivitas kerja merupakan salah satu konsep kunci dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan. Konsep ini tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga mencakup kualitas proses yang dilakukan dalam mencapai hasil tersebut. Dengan demikian, efektivitas kerja dapat dipahami sebagai kombinasi antara pencapaian target kerja dan ketepatan dalam pelaksanaan aktivitas kerja yang mendukung pencapaian tersebut.

Dalam perspektif organisasi, efektivitas kerja menjadi indikator penting dalam menilai kontribusi individu terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Bucata dan Rizescu (2020) menjelaskan bahwa efektivitas kerja berkaitan dengan kemampuan individu dalam

melaksanakan tugas secara efisien, tepat waktu, serta sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut diselesaikan secara sistematis dan berkualitas. Lebih lanjut, Abugre (2021) menekankan bahwa efektivitas kerja tidak dapat dipisahkan dari kualitas komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang jelas dan terarah memungkinkan individu untuk memahami tugas dengan lebih baik, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan koordinasi antaranggota tim. Dalam konteks ini, komunikasi berperan sebagai mekanisme penghubung yang memastikan bahwa setiap individu memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan proses kerja.

Selain itu, Kim dan Kim (2021) mengemukakan bahwa efektivitas kerja juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan komunikasi yang dirasakan individu. Ketika individu merasa bahwa komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, terbuka, dan mendukung, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Hal ini diperkuat oleh Madlock dan Booth-Butterfield (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas kerja secara keseluruhan (Merlissha & Zairil, 2025).

Dalam penelitian ini, efektivitas kerja dipahami sebagai kemampuan individu dalam mengelola informasi kerja secara tepat sehingga menghasilkan tindakan kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Efektivitas tidak hanya dilihat dari output pekerjaan, tetapi juga dari sejauh mana individu mampu memahami pesan kerja, berinteraksi secara efektif, serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang diterima. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Bucata dan Rizescu (2020) yang menekankan pentingnya proses komunikasi dalam mendukung efektivitas kerja, serta Abugre

(2021) yang menggarisbawahi peran kejelasan komunikasi dalam meningkatkan kualitas kinerja individu.

Berdasarkan landasan konseptual tersebut, indikator efektivitas kerja dalam penelitian ini dirumuskan secara operasional menjadi lima aspek utama. Pertama, pemahaman pesan kerja, yaitu kemampuan individu dalam menangkap dan menginterpretasikan informasi kerja secara akurat. Kedua, kualitas interaksi kerja, yang mencerminkan kemampuan individu dalam membangun komunikasi yang nyaman, terbuka, dan produktif dengan rekan kerja. Ketiga, pengaruh komunikasi terhadap sikap kerja, yaitu sejauh mana komunikasi yang diterima mampu membentuk perilaku dan respons individu dalam bekerja. Keempat, hubungan kerja, yang berkaitan dengan kemampuan komunikasi dalam menjaga dan memperbaiki relasi antarindividu dalam organisasi. Kelima, pengambilan tindakan kerja, yaitu kemampuan individu dalam menentukan langkah atau keputusan kerja yang tepat berdasarkan informasi yang diperoleh. Keenam, pencapaian target kerja (output kerja), yaitu tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan oleh organisasi baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Dengan demikian, efektivitas kerja tidak hanya merupakan hasil akhir dari aktivitas kerja, tetapi merupakan refleksi dari kualitas komunikasi dan interaksi yang terjadi dalam proses kerja. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas kerja tidak dapat dilepaskan dari upaya meningkatkan kompetensi komunikasi individu sebagai fondasi utama dalam pelaksanaan pekerjaan yang optimal.

Generasi Z dalam Dunia Kerja

Generasi Z merujuk pada kelompok individu yang lahir pada kisaran 1997 hingga 2009 dan tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital. Karakteristik utama generasi ini meliputi kemampuan adaptasi terhadap teknologi, preferensi terhadap komunikasi cepat dan berbasis digital, serta kecenderungan untuk mengakses informasi

secara instan. Kondisi ini membentuk pola komunikasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, baik dalam konteks sosial maupun profesional.

Dalam perspektif komunikasi organisasi, karakteristik tersebut memiliki implikasi signifikan terhadap bagaimana individu berinteraksi dalam lingkungan kerja. Menurut Verčič *et al.* (2021), kepuasan komunikasi internal menjadi faktor penting dalam mendorong keterlibatan karyawan, khususnya pada generasi muda yang sangat responsif terhadap kualitas interaksi komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa generasi Z tidak hanya membutuhkan komunikasi yang cepat, tetapi juga komunikasi yang bermakna, jelas, dan relevan dengan kebutuhan kerja mereka. Lebih lanjut, Clappitt dan Downs (2022) menekankan bahwa persepsi karyawan terhadap komunikasi organisasi berhubungan erat dengan produktivitas dan efektivitas kerja. Generasi Z, dengan karakteristiknya yang kritis dan adaptif, cenderung lebih sensitif terhadap kualitas komunikasi yang mereka terima di tempat kerja. Ketidakjelasan pesan, ambiguitas informasi, atau komunikasi yang tidak terstruktur dapat secara langsung menurunkan pemahaman kerja dan berdampak pada performa mereka.

Di sisi lain, Ruck *et al.* (2021) mengemukakan bahwa komunikasi yang memberikan ruang bagi *employee voice* atau partisipasi karyawan dapat meningkatkan engagement dan kontribusi individu dalam organisasi. Hal ini relevan dengan generasi Z yang cenderung menginginkan keterlibatan aktif dalam proses kerja, bukan sekadar menjadi penerima instruksi. Dengan demikian, komunikasi yang bersifat satu arah dan tidak partisipatif berpotensi menjadi hambatan dalam mengoptimalkan potensi generasi ini. Namun demikian, karakteristik generasi Z juga menghadirkan tantangan tersendiri. Derfler-Rozin *et al.* (2020) menunjukkan bahwa tekanan sosial dan kecenderungan konformitas dalam organisasi dapat mempengaruhi cara individu berkomunikasi dan mengambil keputusan. Dalam konteks generasi Z, yang terbiasa dengan komunikasi informal dan cepat,

terdapat potensi ketidaksesuaian dengan tuntutan komunikasi kerja yang membutuhkan ketepatan, struktur, dan profesionalisme. Selain itu, Men dan Yue (2019) menekankan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun budaya emosional positif dalam organisasi. Bagi generasi Z, aspek ini menjadi penting karena mereka cenderung menilai kualitas lingkungan kerja tidak hanya dari aspek tugas, tetapi juga dari kualitas interaksi dan hubungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa generasi Z memiliki potensi besar dalam mendukung dinamika organisasi modern, namun efektivitas kontribusinya sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam mengembangkan kompetensi komunikasi yang sesuai dengan tuntutan profesional. Tanpa kompetensi tersebut, keunggulan dalam penggunaan teknologi justru dapat menjadi sumber miskomunikasi dan inefisiensi kerja.

Hubungan Kompetensi Komunikasi dan Efektivitas Kerja

Secara mekanistik, pengaruh kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja dapat dijelaskan melalui alur kognitif dan operasional. Kompetensi komunikasi yang baik memungkinkan individu untuk memahami instruksi kerja secara lebih akurat, menyusun informasi secara terstruktur, serta mengurangi potensi kesalahan interpretasi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini meningkatkan kejelasan tugas (*task clarity*), yang pada gilirannya mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi komunikasi tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kejelasan informasi dalam proses kerja sehari-hari.

Secara konseptual, hubungan antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja dapat dijelaskan melalui perspektif komunikasi organisasi dan manajemen

sumber daya manusia. Kompetensi komunikasi memungkinkan individu untuk menyampaikan informasi secara akurat, memahami instruksi kerja, serta membangun koordinasi yang efektif dengan pihak lain dalam organisasi.

Neves dan Eisenberger (2020) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dari manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kejelasan peran dan dukungan organisasi. Kejelasan ini menjadi kunci dalam mengurangi ambiguitas tugas yang sering kali menjadi penyebab utama rendahnya efektivitas kerja. Dalam konteks ini, kompetensi komunikasi tidak hanya penting bagi pimpinan, tetapi juga bagi setiap individu dalam organisasi.

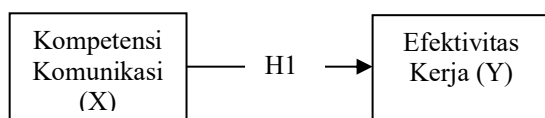
Selanjutnya, Kim dan Kim (2021) menemukan bahwa kepuasan terhadap komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap job performance. Individu yang mampu berkomunikasi dengan baik cenderung memiliki pemahaman kerja yang lebih tinggi, mampu mengurangi kesalahan, serta lebih cepat dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berdampak secara sosial, tetapi juga memiliki implikasi operasional terhadap hasil kerja. Rhee dan Moon (2021) juga menegaskan bahwa komunikasi organisasi berkontribusi terhadap berbagai *outcome* karyawan, termasuk efektivitas kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menempatkan komunikasi dalam konteks makro organisasi, seperti komunikasi manajerial atau komunikasi internal secara keseluruhan.

Di sisi lain, Madlock dan Booth-Butterfield (2020) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja individu. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas komunikasi pada level individu memiliki peran penting dalam berkontribusi signifikan

terhadap efektivitas kerja, terutama dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja.

Bisel dan Arterburn (2022) memperkuat argumen tersebut dengan menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang berkualitas berkorelasi positif dengan peningkatan job performance. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam mengelola pesan komunikasi. Sementara itu, Bakar dan McCann (2021) menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan kinerja sering kali dimediasi oleh variabel lain seperti leader-member exchange. Hal ini menunjukkan bahwa dalam banyak penelitian, hubungan komunikasi dan kinerja tidak dikaji secara langsung, melainkan melalui model yang kompleks.

Pendekatan tersebut memang memberikan pemahaman yang komprehensif, tetapi di sisi lain dapat mengaburkan peran langsung kompetensi komunikasi individu. Oleh karena itu, pendekatan *parsimonious* yang menekankan hubungan langsung antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja menjadi relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih fokus dan mendalam. Secara logis dan empiris, individu dengan kompetensi komunikasi yang baik akan mampu merencanakan pesan kerja secara tepat, menyusun informasi secara sistematis, menyampaikan pesan dengan jelas dan mudah dipahami, memahami informasi yang diterima secara akurat, serta membangun hubungan kerja yang efektif. Kemampuan-kemampuan tersebut secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja, karena individu dapat bekerja dengan lebih terarah, minim kesalahan, serta memiliki koordinasi yang lebih baik dengan rekan kerja. Dengan demikian, dapat dilihat kerangka konseptual dari penelitian ini serta rumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

H1: Kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja Generasi Z.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara empiris.

Penelitian dilaksanakan di Kota Jayapura, Papua, dengan subjek penelitian adalah tenaga kerja yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu Generasi Z yang telah bekerja di berbagai sektor. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia antara 17–28 tahun, (2) memiliki pengalaman kerja minimal tiga bulan, dan (3) aktif dalam aktivitas komunikasi kerja. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sebanyak 101 responden sebagai sampel penelitian.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis *Google Form*. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner dikembangkan berdasarkan indikator teoritis yang relevan dengan variabel penelitian.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari kompetensi komunikasi sebagai variabel independen dan efektivitas kerja sebagai variabel dependen. Kompetensi komunikasi didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam merencanakan, menyusun, dan menyampaikan pesan kerja secara jelas, terstruktur, dan tepat. Variabel ini diukur menggunakan sembilan indikator, yaitu penentuan tujuan komunikasi, pemahaman audiens, pemilihan informasi, ketepatan waktu penyampaian, kejelasan ide utama, struktur pesan, logika penyampaian, penggunaan bahasa, dan sistematika komunikasi. Sementara itu, efektivitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam

melaksanakan tugas secara tepat, membangun hubungan kerja, serta menghasilkan kinerja optimal melalui komunikasi yang efektif. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu pemahaman pesan kerja, kenyamanan komunikasi, pengaruh komunikasi terhadap sikap kerja, hubungan kerja, dan ketepatan tindakan kerja.

Penelitian ini juga mempertimbangkan variabel kontrol berupa pengalaman kerja responden. Pengalaman kerja digunakan untuk mengontrol kemungkinan pengaruh lamanya individu bekerja terhadap efektivitas kerja, sehingga hubungan antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja dapat diamati secara lebih murni. Pengalaman kerja diukur berdasarkan lama responden bekerja dalam satuan bulan atau tahun, namun tidak dimasukkan sebagai variabel utama dalam model struktural.

Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam mengolah data dengan ukuran sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan distribusi normal. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Sementara itu, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur dan uji signifikansi menggunakan teknik bootstrapping. Kriteria pengujian hipotesis ditentukan berdasarkan nilai T-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

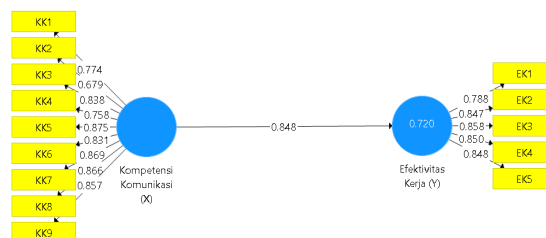
PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas konstruk.

Pengujian meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *construct reliability*.

Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja memiliki nilai loading faktor di atas batas minimum yang disyaratkan, sehingga dapat dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Berikut adalah visualisasi model pengukuran (*outer model*) berdasarkan hasil olah data pada gambar 1 di bawah ini:



Gambar 2. Visualisasi Model Pengukuran

Gambar tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kompetensi komunikasi (KK1–KK9) dan efektivitas kerja (EK1–EK5) memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk masing-masing. Tidak terdapat indikator dengan loading rendah yang perlu dieliminasi, sehingga model pengukuran dapat dipertahankan secara utuh.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. *Construct Reliability dan Validity*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
Kompetensi Komunikasi (X)	0,938	0,948	0,670
Efektivitas Kerja (Y)	0,894	0,922	0,703

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh variabel berada di atas 0,7 yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk lebih dari 0,5, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Pengujian *discriminant validity* dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	X	Y
Kompetensi Komunikasi (X)	0,819	
Efektivitas Kerja (Y)	0,848	0,838

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria kelayakan untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Evaluasi *inner model* bertujuan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten. Salah satu indikator utama yang digunakan adalah nilai koefisien determinasi (*R Square*).

Tabel 3. Nilai *R Square*

Variabel Dependen	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Efektivitas Kerja (Y)	0,720	0,717

Nilai *R Square* sebesar 0,720 menunjukkan bahwa sebesar 72% variasi efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi komunikasi. Nilai ini tergolong kuat, yang mengindikasikan bahwa model memiliki daya jelaskan yang tinggi.

Selain itu, pengujian *effect size* (*f Square*) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. *Effect Size* (*f Square*)

Variabel	<i>f Square</i>	Kategori
Kompetensi Komunikasi → Efektivitas Kerja	2,568	Sangat besar

Nilai *effect size* (f^2) sebesar 2,568 menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi memiliki kontribusi yang sangat besar

terhadap efektivitas kerja dalam model penelitian ini. Berdasarkan kriteria Cohen, nilai tersebut termasuk dalam kategori *very large effect*, yang mengindikasikan bahwa variabel kompetensi komunikasi memiliki peran dominan dalam menjelaskan variasi efektivitas kerja dibandingkan variabel lainnya dalam model.

Temuan ini memperkuat posisi kompetensi komunikasi sebagai faktor kunci dalam menentukan efektivitas kerja individu, khususnya pada Generasi Z yang berada dalam fase adaptasi terhadap tuntutan komunikasi kerja yang lebih formal dan terstruktur.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. *Path Coefficient*

Hubungan	Koefisien	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Kompetensi Komunikasi → Efektivitas Kerja	0,848	15,322	0,000

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Nilai *t-statistic* yang jauh di atas batas minimum serta *p-value* yang sangat kecil menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

Interpretasi dan Pembahasan Teoritis

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan kuat dalam model ini dalam meningkatkan efektivitas kerja, khususnya pada Generasi Z. Hubungan yang kuat antara kedua variabel menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor struktural organisasi, tetapi sangat bergantung pada kapasitas individu dalam mengelola proses

komunikasi kerja secara kognitif dan sistematis.

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui perspektif komunikasi organisasi yang menempatkan komunikasi sebagai mekanisme utama dalam menciptakan keselarasan kerja (*alignment*). Menurut Neves and Eisenberger (2020), kualitas komunikasi manajerial berperan dalam membentuk kejelasan peran dan ekspektasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa individu. Dalam konteks ini, kompetensi komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan, tetapi sebagai sarana untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty reduction*) dalam pelaksanaan tugas.

Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan pendekatan *relational communication* yang menekankan bahwa efektivitas kerja dibentuk melalui kualitas interaksi antarindividu. Rhee and Moon (2021) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif mampu mempengaruhi *outcome* karyawan melalui peningkatan pemahaman, kepercayaan, dan koordinasi kerja. Dengan demikian, individu yang memiliki kompetensi komunikasi tinggi akan lebih mampu membangun hubungan kerja yang produktif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Dari perspektif psikologis organisasi, hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan konsep *employee engagement* dan *psychological well-being*. Jena, Pradhan, and Panigrahy (2021) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berperan dalam membangun keterlibatan karyawan melalui peningkatan rasa memiliki dan kejelasan peran. Artinya, kompetensi komunikasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung memperkuat kondisi psikologis individu dalam bekerja.

Selain itu, temuan ini juga memperluas pemahaman dari studi Clampitt and Downs (2022) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas komunikasi

memiliki hubungan dengan produktivitas kerja. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut tidak hanya dilihat dari persepsi terhadap komunikasi organisasi, tetapi lebih spesifik pada kompetensi komunikasi individu sebagai sumber utama efektivitas kerja. Dengan demikian, penelitian ini menggeser fokus dari level organisasi ke level individu sebagai unit analisis utama.

Jika dikaji lebih kritis, hasil penelitian ini juga memberikan implikasi terhadap model-model penelitian sebelumnya yang cenderung kompleks dengan melibatkan variabel mediasi seperti *leader-member exchange* atau komunikasi internal. Studi Bakar and McCann (2021) misalnya, menunjukkan bahwa hubungan komunikasi dan kinerja sering dimediasi oleh kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Generasi Z, pengaruh langsung kompetensi komunikasi terhadap efektivitas kerja sudah sangat kuat tanpa perlu melalui variabel perantara.

Hal ini dapat dijelaskan melalui karakteristik Generasi Z yang memiliki kecenderungan komunikasi yang lebih independen, cepat, dan berbasis digital. Namun demikian, keunggulan tersebut tidak secara otomatis menjamin efektivitas kerja. Justru, tanpa kemampuan untuk menyusun dan menyampaikan pesan secara sistematis, intensitas komunikasi yang tinggi dapat menimbulkan *noise* dan misinterpretasi. Dalam hal ini, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa kualitas komunikasi tetap lebih penting dibandingkan kuantitas komunikasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga relevan dengan konsep *internal communication* sebagai driver perilaku kerja. Men and Yue (2019) menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu membentuk perilaku suportif karyawan. Penelitian ini memperluas konsep tersebut dengan menunjukkan bahwa kemampuan individu dalam mengelola komunikasi secara personal

merupakan fondasi dari terbentuknya komunikasi organisasi yang efektif.

Dari sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih parsimonious dibandingkan penelitian sebelumnya. Alih-alih menggunakan model kompleks dengan banyak variabel intervening, penelitian ini menunjukkan bahwa satu variabel kunci, yaitu kompetensi komunikasi, sudah mampu menjelaskan sebagian besar variasi efektivitas kerja. Pendekatan ini penting karena memberikan kejelasan kausalitas yang lebih kuat serta menghindari overfitting model yang sering terjadi dalam penelitian berbasis SEM.

Secara kontekstual, temuan ini juga memiliki signifikansi dalam konteks lokal Papua, khususnya Kota Jayapura. Karakteristik sosial dan budaya yang beragam menuntut individu untuk memiliki kemampuan komunikasi yang adaptif dan efektif. Dalam lingkungan kerja yang heterogen, kompetensi komunikasi menjadi alat utama untuk menjembatani perbedaan, mengurangi konflik, serta meningkatkan koordinasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai *soft skill* tambahan, tetapi merupakan *core capability* yang berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kerja individu. Temuan ini memperkuat posisi komunikasi sebagai elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan justifikasi empiris bahwa pengembangan kompetensi komunikasi harus menjadi prioritas dalam organisasi, khususnya dalam menghadapi dinamika tenaga kerja Generasi Z.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan kuat dalam model ini dalam menjelaskan efektivitas kerja Generasi Z di Kota Jayapura. Kemampuan individu dalam merencanakan, mengorganisasi, dan menyampaikan pesan

kerja secara jelas dan terstruktur terbukti berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, ketepatan pengambilan keputusan, serta efektivitas interaksi kerja.

Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor teknis maupun sistem organisasi, tetapi sangat bergantung pada kapasitas komunikasi individu sebagai bagian dari kompetensi inti sumber daya manusia. Dalam konteks Generasi Z yang identik dengan intensitas komunikasi digital yang tinggi, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi tetap menjadi faktor penentu dibandingkan sekadar frekuensi komunikasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat perspektif komunikasi organisasi yang menempatkan komunikasi sebagai mekanisme utama dalam menciptakan keselarasan kerja dan efektivitas kinerja. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi melalui pendekatan model yang lebih parsimonious, dengan menunjukkan bahwa hubungan langsung antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kerja sudah memiliki daya jelaskan yang kuat tanpa memerlukan variabel mediasi atau moderasi tambahan.

Secara kontekstual, penelitian ini juga memperluas bukti empiris dalam konteks lokal Papua, yang selama ini masih relatif terbatas dalam kajian manajemen sumber daya manusia, sehingga memberikan relevansi yang lebih spesifik terhadap dinamika sosial dan karakteristik tenaga kerja di wilayah tersebut.

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks Generasi Z, kemampuan komunikasi individu tidak hanya berperan sebagai *soft skill* pendukung, tetapi telah menjadi *core competency* yang menentukan kualitas pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting. Secara teoritis, hasil penelitian memperkuat posisi kompetensi komunikasi sebagai konstruk utama dalam menjelaskan

outcome kinerja individu, khususnya dalam pendekatan berbasis *soft skill*. Secara praktis, temuan ini memberikan dasar bagi organisasi untuk memprioritaskan pengembangan komunikasi kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan efektivitas karyawan. Secara kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merancang program pelatihan sumber daya manusia yang lebih berfokus pada peningkatan kualitas komunikasi, bukan hanya aspek teknis pekerjaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, model penelitian yang digunakan hanya melibatkan satu variabel independen, sehingga belum sepenuhnya menangkap kompleksitas faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Kedua, data yang digunakan bersifat *self-reported*, sehingga berpotensi mengandung bias persepsi responden. Ketiga, penelitian ini berfokus pada konteks Kota Jayapura, sehingga generalisasi hasil penelitian ke wilayah lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, beberapa saran dapat diajukan. Organisasi disarankan untuk mengembangkan program pelatihan komunikasi yang lebih aplikatif dan berbasis kebutuhan kerja nyata, khususnya dalam hal penyusunan pesan, kejelasan informasi, dan komunikasi interpersonal. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau penggunaan media komunikasi digital untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian lanjutan juga perlu dilakukan pada sektor dan wilayah yang berbeda untuk menguji konsistensi temuan serta meningkatkan validitas eksternal penelitian.

REFERENSI

Abugre, J. B. (2021). Organizational communication and employee performance. *Journal of Management*

Development, 40(2), 107–121. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2020-0152>

Adu-Oppong, A. A., & Agyin-Birikorang, E. (2020). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 279–297.

<https://doi.org/10.1177/2329488419879164>

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence on job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>

Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2021). The mediating effect of leader-member exchange on communication and job performance. *Journal of Communication Management*, 25(4), 389–406.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2020-0130>

Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2022). Organizational communication and job performance. *Communication Research Reports*, 39(2), 123–134. <https://doi.org/10.1080/08824096.2022.2038451>

Bucata, G., & Rizescu, A. M. (2020). The role of communication in enhancing work effectiveness. *Land Forces Academy Review*, 25(2), 110–116. <https://doi.org/10.2478/raft-2020-0014>

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (2022). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity. *Journal of Business Communication*, 59(2), 215–241. <https://doi.org/10.1177/23294884211035192>

Derfler-Rozin, R., Moore, C., & Staats, B. R. (2020). Reducing conformity pressures in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 65–80. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.05.001>

- Edwar, R. C., Amin, M., & Harju, L. M. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Perikanan Nusantara (Persero) Cabang Sorong. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 113–128. <https://doi.org/10.53363/buss.v5i1.334>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2021). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and communication. *Employee Relations*, 43(3), 629–646. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0067>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2020). The influence of internal communication on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101889. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101889>
- Kim, S., & Kim, M. (2021). The impact of communication satisfaction on job performance. *Sustainability*, 13(12), 6738. <https://doi.org/10.3390/su13126738>
- Madlock, P. E., & Booth-Butterfield, M. (2020). The influence of communication on employee job satisfaction and performance. *Communication Studies*, 71(2), 243–260. <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1703080>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Merlissha, I., & Zairil, Z. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Hotel Novotel Bangka. *Holistic Journal of Management Research*, 10(2), 27–40.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2020). Driving employee engagement through internal communication. *Business Horizons*, 63(2), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.003>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2020). Management communication and employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 1021–1035. <https://doi.org/10.1037/apl0000476>
- Nursyakinah, D., Ella, N., & Riski, M. (2025). Peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi mahasiswa: Studi kasus Himpunan Mahasiswa Manajemen FEB UBB. *Holistic Journal of Management Research*, 10(1), 42–51. <https://doi.org/10.33019/dt4vka98>
- Rhee, Y., & Moon, B. (2021). Organizational communication and employee outcomes. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 287–303. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2020-0064>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2021). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Journal of Communication Management*, 25(2), 129–147. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2020-0034>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2021). Internal communication satisfaction as a driver of employee engagement. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Zainal, S. R. M., & Matore, M. E. E. M. (2021). The influence of communication competence on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 123–135. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i6/10012>