

Pemaknaan Nilai-Nilai Budaya Perusahaan Kompas Gramedia pada Generasi Z di Grid Network

Anastasia Herawati¹, Endah Murwani^{1*}, Rismi Juliadi¹

¹Universitas Multimedia Nusantara

Jln. Scientia Boulevard, Kabupaten Tangerang 15810, Banten - Indonesia

*Corresponding author: endahmurwani@umn.ac.id

DOI: <http://dx.doi.org/10.25008/jpi.v8i1.257>

Submitted: October 2, 2025; Revised: March 25, 2026 Published: April 1, 2026

Abstract

This study employs a qualitative approach using a case study method to gain an in-depth understanding of corporate culture communication processes and the construction of the meanings of cultural values within everyday work contexts. The study involved six informants, aged between 23 and 28 years, who have been working at Grid Network for approximately three to six years. Data were collected in September 2025 through in-depth interviews, non-participant observation, and analysis of internal company documents. The collected data were transcribed and analyzed using thematic coding to identify emerging themes related to the interpretation of corporate culture values. The results indicate that the 5C corporate culture values at Grid Network are not interpreted in a singular or fixed manner, but they are continuously constructed through contextual and ongoing social interactions. The diversity of interpretations is influenced by employees' work experiences, communication processes, relationships with supervisors and colleagues, as well as their personal values. The study also identifies an emergent interpretation of corporate culture values, namely collaborative, which is perceived as a fundamental element in daily work practices and interactions. This study contributes to the field of corporate communication by emphasizing the importance of cultural internalization processes and the relevance of a symbolic interactionism perspective in understanding how Generation Z employees construct the meanings of corporate culture values.

Keywords: Corporate Culture Values Interpretation, Symbolic Interactionism, Generation Z.

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses komunikasi budaya perusahaan dan pembentukan makna nilai-nilai budaya dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Informan berjumlah enam orang, berusia 23-28 tahun, dan telah bekerja di Grid Network 3-6 tahun. Data dikumpulkan pada bulan September 2025, melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipasi, dan dokumen internal perusahaan. Data yang terkumpul ditranskrip dan dilakukan pengkodean tematik untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul, terkait pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya perusahaan 5C di Grid Network tidak dimaknai secara tunggal, melainkan dikonstruksikan melalui proses interaksi sosial yang berlangsung secara kontekstual dan berkelanjutan. Keberagaman pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja, komunikasi, relasi dengan atasan-rekan kerja, dan nilai personal karyawan. Penelitian ini menemukan pemaknaan baru terhadap nilai budaya perusahaan, yaitu *Collaborative*, yang dimaknai sebagai bagian penting dari praktik kerja dan interaksi sehari-hari. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian komunikasi perusahaan dengan menekankan pentingnya proses internalisasi budaya dan perspektif interaksionisme simbolik dalam memahami pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan oleh Generasi Z.

Kata Kunci: Pemaknaan Nilai-nilai Budaya Perusahaan, Interaksionisme Simbolik, Generasi Z.

Pendahuluan

Budaya perusahaan merupakan landasan utama yang memengaruhi cara karyawan mengambil keputusan dan beradaptasi terhadap perubahan. Budaya perusahaan memiliki peranan lebih dari sekadar kumpulan aturan, melainkan juga sebagai sistem nilai yang membentuk pola pikir, perilaku, serta cara berinteraksi seluruh individu dalam organisasi (Ghumiem et al., 2023; Muvida et al., 2023).

Salah satu unsur fundamental dari budaya perusahaan adalah nilai-nilai perusahaan yang berfungsi sebagai identitas sekaligus pedoman kerja sistem nilai yang membentuk pola pikir, perilaku, serta cara berinteraksi seluruh individu dalam organisasi (Ghumiem et al., 2023; Muvida et al., 2023). Nilai-nilai perusahaan merupakan salah satu fundamental budaya perusahaan yang berfungsi sebagai identitas sekaligus pedoman kerja setiap individu (Irmawati & Andriani, 2022).

Budaya perusahaan yang terinternalisasi dengan baik juga mampu membangun daya tahan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang dinamis. Hal ini sejalan dengan penelitian lain yang menekankan bahwa budaya perusahaan berperan signifikan dalam menumbuhkan sikap kerja yang *agile* dan kolaboratif. Namun, dalam praktiknya budaya perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan tidak selalu dipahami atau diimplementasikan secara konsisten. Budaya perusahaan sering kali hanya menjadi slogan tanpa penerapan nyata dalam perilaku kerja (Muvida et al., 2023; Ghumiem et al., 2023; Santos et al., 2023).

Komunikasi internal berperan penting sebagai wadah penghubung antara budaya perusahaan dan perilaku nyata yang dilakukan oleh karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemaknaan terhadap budaya perusahaan tidak hanya berkaitan dengan karakteristik individu karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh proses komunikasi internal yang berlangsung dalam organisasi (Laksmi, 2017; Setyana & Aruman, 2021).

Komunikasi internal membantu karyawan memaknai ekspektasi peran karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu mengapa nilai-nilai budaya perusahaan yang sama dapat dimaknai secara berbeda oleh karyawan, meskipun telah disosialisasikan secara formal (Setyana & Aruman, 2021; Abbas et al., 2021; Olomu, 2021).

Ketidaksesuaian antara budaya perusahaan yang ditetapkan dengan praktik di lapangan dapat memunculkan kesenjangan dalam pengalaman kerja karyawan, yang membuka ruang bagi munculnya kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan peluang di luar perusahaan, terutama pada generasi muda yang memiliki ekspektasi berbeda terhadap dunia kerja (Cubukcu Cerasi & Balcioglu, 2024; Do et al., 2023).

Perubahan demografi tenaga kerja menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan internalisasi budaya perusahaan tetap optimal terutama di kalangan karyawan generasi muda. Saat ini, generasi Z yang berjumlah 22% dari total populasi di Indonesia menjadi kelompok usia terbesar dalam tenaga kerja (Tempo, 2024). Dominasi kehadiran Generasi Z saat ini membawa karakteristik dan ekspektasi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Generasi ini memiliki karakteristik yang lebih menekankan pada keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), fleksibilitas, serta peluang pengembangan diri dibandingkan loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan (Do et al., 2023; Surugiu et al., 2024).

Kompas Gramedia (KG) merupakan salah satu kelompok media terbesar di Indonesia yang telah beroperasi sejak 1963. Sebagai bagian dari adaptasi terhadap era digital, KG mentransformasikan *Kompas Gramedia Group of Magazine* atau Gramedia Majalah yang telah berdiri sejak 1963 menjadi Grid Network pada tahun 2018. Grid merupakan singkatan dari (Gramedia untuk Indonesia) mewakili komitmen perusahaan untuk terus

berkontribusi dalam pembangunan dan pencerdasan bangsa melalui berbagai produk di berbagai platform yang berfokus pada pengelolaan konten berbasis teknologi dan komunikasi digital (Grid Network, 2018).

Berdasarkan HYLOS Report 2023, 53% karyawan Grid Network didominasi oleh Generasi Z, namun tingkat kepuasan kerja mereka hanya 20%, jauh lebih rendah dibandingkan Generasi Milenial dengan tingkat kepuasan kerja 28% dan Generasi X dengan tingkat kepuasan kerja 35%. Rendahnya tingkat kepuasan kerja Generasi Z di Grid Network menandakan adanya tantangan dalam budaya perusahaan, terutama dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya perusahaan 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, dan Customer Delight*).

Selain itu, berdasarkan laporan internal mengenai persentase *turnover* di Grid Network dalam periode 2020–2024 menunjukkan bahwa sekitar 73% didominasi oleh karyawan Generasi Z yang berada pada masa kerja awal hingga menengah. Hal ini menjadi perhatian serius bagi Grid Network mengingat karakteristik Generasi Z yang memiliki ciri khas tertentu.

Sejalan dengan pandangan tersebut, laporan *CHRO Trends 2024* menunjukkan bahwa tanggung jawab pengelolaan budaya perusahaan dalam praktiknya sering kali dijalankan oleh pimpinan fungsi sumber daya manusia, seperti *Chief Human Resources Officer* atau *Chief People Officer*, yang umumnya berasal dari internal organisasi dan memiliki pemahaman mendalam terhadap konteks, nilai, serta dinamika budaya perusahaan (Talent Strategy Group, 2024).

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun penamaan jabatan dapat berbeda antar organisasi, fungsi kepemimpinan dalam mengelola dan menginternalisasi budaya perusahaan semakin diposisikan sebagai bagian integral dari kepemimpinan strategis organisasi.

Grid Network menerapkan strategi penyusunan budaya perusahaan untuk mengurangi kesenjangan dan potensi

konflik di perusahaan dengan melibatkan HR. Menurut Cahyadi et al. (2024), keterlibatan HR dalam internalisasi budaya perusahaan melalui komunikasi yang transparan dan strategis berperan penting dalam memperkuat hubungan perusahaan dan karyawan. HR juga perlu memanfaatkan teknologi komunikasi modern untuk menciptakan efisiensi penyampaian corporate values serta memperkuat kolaborasi melalui komunikasi yang lebih terbuka dan partisipatif.

Meskipun Generasi Z dikenal sebagai *digital native* dan lebih menyukai komunikasi berbasis teknologi, penelitian oleh Venkatesh & Prasath (2024) menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang hanya mengandalkan digital tidak selalu efektif. Studi mereka terhadap karyawan Generasi Z di Thermax Ltd Chennai menemukan bahwa strategi komunikasi berbasis mentoring dan gamifikasi lebih berhasil dibandingkan hanya menggunakan komunikasi digital. Ini mengindikasikan bahwa Generasi Z tetap menghargai komunikasi interpersonal, terutama dalam bentuk bimbingan langsung dan interaksi yang lebih personal di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang tidak hanya berbasis teknologi, tetapi juga menciptakan interaksi yang lebih dekat antara karyawan dan manajemen.

Tantangan dalam menginternalisasi budaya perusahaan kepada karyawan Generasi Z di Grid Network menunjukkan adanya kesenjangan dalam budaya perusahaan yang sesuai dengan karakteristik generasi ini.

Penelitian yang secara khusus menelaah proses pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan oleh karyawan Generasi Z melalui praktik komunikasi internal masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi media digital di Indonesia. Padahal, karakteristik industri media digital yang dinamis, cepat berubah, serta sangat bergantung pada kreativitas dan kolaborasi menjadikan proses internalisasi dan pemaknaan budaya perusahaan sebagai aspek yang penting untuk dikaji lebih lanjut.

Kajian yang mengintegrasikan budaya perusahaan dengan pengalaman subjektif karyawan dalam kerangka pemaknaan juga masih jarang ditemukan.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan kajian dengan menempatkan pengalaman dan pemaknaan karyawan Generasi Z sebagai fokus utama. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemaknaan Generasi Z terhadap nilai-nilai perusahaan 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, dan Customer Delight*) di Grid Network.

Kerangka Teori

Penelitian ini mengacu pada teori budaya organisasi. Menurut Pace & Faules (2015), budaya organisasi sebagai sistem budaya yang dibentuk melalui komunikasi dan praktik simbolik. Budaya organisasi tidak bersifat statis, melainkan terus dikonstruksi ulang melalui interaksi sosial antar anggotanya. Oleh karena itu, komunikasi menjadi elemen kunci dalam pembentukan dan internalisasi nilai-nilai organisasi, terutama dalam konteks generasi kerja yang baru dan lingkungan digital yang terus berubah.

Berdasarkan konsep budaya organisasi menurut Pace & Faules (2015), terdapat lima unsur utama yang mencerminkan budaya perusahaan, yaitu: *Pertama*. Simbol dan Bahasa: sebagai bentuk ekspresi budaya yang memperkuat identitas organisasi. Simbol dapat terwujud dalam bentuk logo perusahaan, atribut kerja hingga struktur organisasi. Adapun bahasa mencakup penggunaan istilah atau ungkapan khas dalam komunikasi sehari-hari antar anggota organisasi. Keduanya berperan dalam membentuk identitas bersama dan membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.

Kedua. Cerita dan Narasi, yang digunakan untuk mentransmisikan nilai dan sejarah organisasi. Melalui kisah-kisah tentang pendiri organisasi, pencapaian tim, hambatan yang pernah dihadapi, hingga dinamika kerja sehari-hari, anggota organisasi dapat memahami hal-hal yang

dinilai penting, layak diteladani, dan dijadikan pedoman. Cerita dan narasi dapat membangun pengalaman kolektif yang memperkuat identitas serta rasa kebersamaan dalam kelompok.

Ketiga. Ritual dan Praktik, kegiatan yang memperlihatkan budaya dalam tindakan sehari-hari secara berulang dengan makna simbolis seperti pertemuan rutin, penghargaan bagi karyawan, maupun acara peringatan tertentu. Ritual dan praktik dapat merepresentasikan nilai-nilai yang dianggap penting oleh organisasi dan membentuk pola kebiasaan bersama yang mempererat hubungan antar anggota.

Keempat. Nilai Organisasi, sebagai panduan perilaku yang diinternalisasi anggota organisasi. Meskipun nilai organisasi tertulis dalam visi dan misi organisasi, tetapi nilai juga tercermin dalam keputusan sehari-hari, cara pimpinan berinteraksi, serta budaya kerja yang berkembang.

Kelima. Asumsi Dasar, unsur yang mengandung keyakinan tidak disadari namun mempengaruhi pola pikir kolektif seperti persepsi terhadap perubahan, serta cara memahami konsep pekerjaan.

Selain unsur budaya organisasi menurut Pace dan Faules (2015), terdapat sejumlah teori lain yang memperkaya pemaknaan mengenai budaya organisasi. Deal dan Kennedy (1982, dalam Asikhia et al., 2020) menyebut bahwa kultural organisasi terbentuk dari empat elemen utama, yaitu nilai inti (*core values*), pahlawan (*heroes*), ritual, dan simbol. Nilai inti dipandang sebagai fondasi kultural organisasi yang kemudian diekspresikan dalam bentuk perilaku, praktik, maupun simbol-simbol khas perusahaan.

Sedangkan Schein (2010, dalam Asikhia et al., 2020) menguraikan bahwa budaya perusahaan terdiri dari tiga level, yaitu artefak yang dapat diamati, nilai yang dianut (*espoused values*), serta asumsi dasar yang mendasari perilaku anggota organisasi. Dari perspektif ini, nilai organisasi menempati posisi penting sebagai pedoman yang menghubungkan prinsip-prinsip formal dengan perilaku nyata di dalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Denison (1990, dalam Asikhia et al., 2020) mengemukakan empat unsur budaya perusahaan, yaitu *involvement, consistency, adaptability and mission*. Pada unsur *consistency* dan *mission* nilai-nilai perusahaan berperan sebagai kekuatan pemersatu sekaligus pemberi arah strategis yang menjaga kesinambungan organisasi.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa nilai organisasi merupakan bagian integral dari budaya perusahaan. Nilai-nilai perusahaan tidak hanya tertulis dalam visi dan misi, tetapi juga tercermin dalam praktik sehari-hari, pengambilan keputusan, serta pola interaksi antar anggota organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang bersifat deskriptif. Fokus pendekatan kualitatif untuk memahami makna yang dibangun oleh individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial dalam konteks kehidupan nyata (Creswell & Poth, 2018). Fokus penelitian mengkaji pemaknaan budaya perusahaan melalui nilai-nilai budaya perusahaan 5C oleh Generasi Z.

Pendekatan ini memungkinkan untuk memahami secara komprehensif bagaimana informan memaknai pengalaman mereka dalam praktik komunikasi internal yang dijalankan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu upaya untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap suatu kasus secara holistik dan kontekstual. Pendekatan ini menekankan pada pemaknaan, pengalaman, dan interpretasi subjek terhadap fenomena yang diteliti dalam konteks kehidupan nyata, untuk memahami kompleksitas dan keunikan suatu kasus (Stake, 1995 dalam Creswell, 2018).

Informan dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2013 (Do et al., 2023), yang bekerja di Grid Network dari berbagai departemen. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman kerja yang

memadai serta keterlibatan langsung dalam praktik nilai-nilai budaya organisasi yang diteliti. Penelitian menetapkan 6 informan yang berinisial : AF, PH, CNP, RL, HJW, RH. Informan berusia 25-28 tahun, dengan masa kerja 3-6 tahun.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur kepada informan yang telah ditetapkan. Wawancara diarahkan untuk menggali pengalaman, pandangan, serta pemaknaan informan terhadap fenomena yang diteliti secara kontekstual dan holistik (Stake, 1995 dalam Creswell, 2018). Selain itu digunakan observasi non partisipan terhadap interaksi kerja, pola komunikasi, dan praktik keseharian karyawan yang berkaitan dengan penerapan nilai-nilai budaya perusahaan 5C di lingkungan Grid Network.

Data hasil observasi digunakan untuk membantu peneliti memahami bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan diwujudkan dan dimaknai dalam praktik kerja, serta untuk melengkapi data yang diperoleh selain wawancara (Stake, 1995 dalam Creswell, 2018). Sedangkan dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memperkaya pemahaman terhadap konteks kasus yang diteliti. Data dokumentasi dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen organisasi yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya perusahaan 5C, seperti pedoman internal, materi sosialisasi budaya, kebijakan perusahaan, serta publikasi resmi organisasi yang relevan

Pengumpulan data dilakukan pada September 2025. Data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi ditranskrip dan dibaca secara berulang untuk memperoleh pemahaman awal terhadap keseluruhan data. Tahap ini bertujuan untuk menangkap konteks, nuansa, serta makna yang terkandung dalam pengalaman dan narasi informan.

Selanjutnya, dilakukan pengkodean tematik untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul dari data. Pengkodean dilakukan dengan cara mengelompokkan pernyataan-pernyataan informan ke dalam kategori makna yang relevan dengan fokus

penelitian, khususnya terkait pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan 5C. Proses pengkodean dilakukan secara fleksibel dan berkembang seiring dengan pendalaman pemahaman peneliti terhadap data, sehingga tema-tema yang terbentuk berakar pada data lapangan (Creswell, 2018).

Dalam pendekatan studi kasus intrinsik, analisis data difokuskan pada pemahaman kasus secara holistik dan kontekstual. Oleh karena itu, peneliti memandang pengalaman informan, konteks organisasi, dan dinamika interaksi sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan. Peneliti kemudian menyusun narasi deskriptif dan interpretatif untuk menggambarkan bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan 5C dimaknai dan dijalani oleh Generasi Z di Grid Network.

Hasil analisis data dalam bentuk uraian tematik yang didukung oleh kutipan langsung dari informan. Penyajian ini bertujuan untuk memperlihatkan keterkaitan antara data empiris, interpretasi peneliti, dan konteks penelitian, sehingga pembaca dapat memahami proses pembentukan makna secara utuh. Dengan pendekatan ini, analisis data diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam, kontekstual, dan bermakna mengenai kasus yang diteliti

Hasil dan Pembahasan

Budaya perusahaan tidak hanya diturunkan dari atas (*top-down*), tetapi juga muncul dari proses interaksi sosial sehari-hari, di mana individu saling bertukar makna. Melalui komunikasi yang berlangsung secara berulang, anggota organisasi membentuk tindakan bersama yang kemudian disepakati menjadi nilai, misalnya pada saat karyawan melakukan pekerjaan mereka sehari-hari.

Informan AF menyatakan bahwa interaksi dalam perusahaan memunculkan budaya sapaan “mas” dan “mbak”. Bagi informan CNP sapaan tersebut sebagai simbol kesetaraan dalam hubungan kerja, yang merepresentasikan relasi tidak dibatasi oleh usia, masa kerja, maupun jabatan struktural. CNP menyatakan:

“...Menurut aku, mas dan mbak itu adalah bahasa khas yang sederhana untuk menunjukkan bahwa saya dan kamu setara, terlepas dari usianya, berapa lama dia bekerja di perusahaan.. juga jabatannya.” (CNP, Wawancara, 24 September 2025).

Selain bahasa, budaya sebagai produk interaksi juga tercermin dalam praktik saling memberikan bingkisan yang dilakukan secara informal pada momen-momen tertentu, seperti Hari Raya Natal dan Lebaran. Informan PH menggambarkan praktik tersebut sebagai sesuatu yang muncul secara spontan dan berkelanjutan dalam relasi kerja sehari-hari, bukan sebagai aturan formal perusahaan.

Interaksi kebersamaan juga terbangun melalui kegiatan-kegiatan organisasi yang mempertemukan karyawan lintas unit, seperti *Town Hall*, Syukuran KG, *outbond*. Kegiatan tersebut menjadi ruang perjumpaan yang memungkinkan karyawan saling mengenal dan membangun kedekatan di luar konteks pekerjaan sehari-hari.

Budaya organisasi juga diproduksi melalui praktik saling mendukung dan peduli dalam aktivitas kerja. Dalam situasi ketika salah satu anggota tim berhalangan hadir karena sakit atau menghadapi persoalan personal, bentuk dukungan diwujudkan melalui kesediaan rekan kerja untuk saling mengambil alih tanggung jawab. Informan RH menggambarkan praktik tersebut sebagai bagian dari keseharian kerja tim.

Kegiatan saling *back-up* ini tidak tertulis sebagai aturan formal, tetapi melalui pengulangan dalam praktik sehari-hari, berkembang menjadi pola perilaku yang dianggap wajar dan dilakukan secara berkelanjutan. Dukungan antaranggota tim juga tampak dalam perhatian terhadap kondisi emosional rekan kerja yang tampak pada perubahan ekspresi wajah atau bahasa tubuh.

Informan PH menjelaskan bahwa kehadiran tim diwujudkan bukan dalam bentuk nasihat atau teguran, melainkan melalui dukungan agar rekan kerja kembali

bersemangat. Bentuk perhatian tersebut menunjukkan bahwa kepedulian tidak hanya dimaknai secara personal, tetapi diturunkan melalui interaksi dan menjadi contoh perilaku yang diikuti oleh anggota tim lainnya.

Informan RL menyatakan bahwa perubahan ekspresi wajah sering mendapatkan respons secara otomatis dengan inisiatif untuk bertanya dan memastikan kondisi rekan kerja, baik secara langsung maupun melalui media digital seperti *WhatsApp*.

Budaya organisasi juga diproduksi melalui praktik kerja yang menekankan kredibilitas. Informan AF menyampaikan bahwa terdapat larangan yang tegas terhadap penerimaan amplop atau gratifikasi yang telah menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari sebagai seorang *Account Executive*.

Kredibilitas tersebut juga ditegaskan melalui respons organisasi terhadap pelanggaran. Informan HJW menjelaskan bahwa ketika terjadi penyalahgunaan fasilitas kerja, perusahaan memberikan sanksi secara tegas, sehingga praktik tersebut menjadi bagian dari pengalaman nyata karyawan dalam bekerja.

Selain kredibilitas, dalam praktik kerja sehari-hari juga muncul interaksi karyawan dengan sistem kerja dan mekanisme evaluasi kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu instrumen yang ditetapkan adalah indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator* atau KPI), yang menjadi acuan dalam menilai kemampuan karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Informan RL menjelaskan bahwa dalam bidang penjualan, adanya interaksi karyawan dengan KPI seperti target penjualan yang ditentukan setiap bulan secara berulang menjadi acuannya untuk menjadi individu yang berkompeten.

Interaksi sosial dalam organisasi juga membentuk lingkungan kerja yang kompetitif. Informan AF menjelaskan bahwa rekan kerjanya menunjukkan kesediaan untuk bekerja hingga di luar jam kerja sebagai bagian dari tuntutan dan semangat kerja,

Selain itu, interaksi kerja yang terbangun dalam organisasi juga membentuk orientasi *customer delight* dalam setiap hubungan dengan mitra eksternal. Nilai ini tercermin dari cara karyawan menjaga komunikasi yang profesional, transparan, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Informan RH menjelaskan bahwa dalam pekerjaannya, khususnya yang berkaitan dengan pihak *public relations*, karyawan berupaya memastikan setiap bentuk kerja sama dikomunikasikan secara jelas, mulai dari tujuan peminjaman fasilitas hingga kualitas konten yang dihasilkan.

Di sisi lain, informan HJW menjelaskan bahwa sebagai bagian dari fungsi HR yang berada dalam fungsi *support* atau *operation*, interaksi pelayanan dilakukan kepada unit bisnis internal yang membutuhkan dukungan dalam menjalankan aktivitas kerja. Interaksi tersebut berlangsung dalam proses penanganan dan komunikasi dengan klien internal.

Secara keseluruhan, berbagai interaksi sehari-hari yang muncul dalam pengalaman informan menunjukkan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui interaksi dan komunikasi antarindividu. Pola tersebut membentuk realitas sosial yang dijalani bersama oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Internalisasi Budaya Perusahaan

Internalisasi dan sosialisasi budaya organisasi di Grid Network tidak berlangsung semata-mata melalui penyampaian formal, tetapi berkembang melalui proses interaksi yang berkelanjutan antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Nilai budaya perusahaan 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, dan Customer Delight*) diperkenalkan, dipraktikkan, dan dihidupi dalam aktivitas kerja sehari-hari, sehingga menjadi bagian dari pengalaman kerja karyawan, khususnya Generasi Z.

Informan AF menjelaskan bahwa nilai 5C tidak dirasakan sebagai sesuatu yang diajarkan secara kaku atau formal. Pemahaman terhadap nilai budaya justru

terbentuk melalui standar kerja, tuntutan peran, dan relasi kerja yang dijalani sehari-hari. Pengalaman serupa juga diungkapkan oleh informan CNP. Menurutnya, sosialisasi nilai budaya terjadi secara bertahap melalui pengalaman kerja dan interaksi sehari-hari dengan atasan maupun rekan kerja.

Sedangkan, informan PH menekankan bahwa internalisasi nilai 5C dirasakan secara langsung melalui praktik kerja dan suasana lingkungan kerja sehari-hari. PH menjelaskan bahwa setiap elemen nilai hadir dalam bentuk tindakan nyata yang dialami karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dari perspektif HR, informan HJW menjelaskan bahwa internalisasi nilai budaya juga diperkuat melalui proses sosialisasi yang dilakukan secara konsisten oleh perusahaan. Nilai 5C disampaikan dan ditegaskan melalui komunikasi internal, keteladanan pimpinan, serta penerapan dalam kebijakan dan sistem kerja.

Selain itu, proses sosialisasi budaya organisasi juga dilakukan melalui berbagai program pengembangan karyawan. Informan RH menjelaskan bahwa nilai 5C diperkenalkan dan diperkuat melalui skema kerja serta program pengembangan yang dirancang secara terstruktur oleh perusahaan.

Internalisasi nilai budaya juga tampak melalui pengalaman jangka panjang karyawan dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Informan RL menjelaskan bahwa keterlibatan yang berkelanjutan dengan sesama karyawan membuat nilai 5C secara perlahan melekat dan menjadi bagian dari kebiasaan kerja sehari-hari.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi dan sosialisasi budaya organisasi di Grid Network berlangsung melalui komunikasi yang terbangun dalam praktik kerja sehari-hari, pengalaman kerja yang berulang, serta dukungan sistem dan program organisasi. Nilai 5C hadir sebagai bagian dari proses sosial yang dijalani karyawan secara berkelanjutan dalam aktivitas kerja.

Pemaknaan Budaya Perusahaan

Pemaknaan budaya organisasi di Grid Network pertama-tama tercermin dari pengalaman karyawan dalam merasakan perhatian dan kepedulian (*Caring*) organisasi terhadap kondisi personal maupun profesional mereka. Beberapa informan memaknai dukungan atasan, bantuan perusahaan dalam situasi tertentu, serta koordinasi lintas divisi sebagai bentuk kepedulian yang nyata. Interaksi sehari-hari yang ditandai dengan empati dan saling memahami ini membentuk makna bahwa organisasi tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Makna tersebut terbentuk melalui pengalaman langsung dan komunikasi interpersonal yang berlangsung secara berkelanjutan.

Selain itu, terdapat informan yang memaknai budaya organisasi 5C dalam konteks tanggung jawab profesional. Salah satunya yaitu informan RH memaknai nilai *Credible* sebagai kewajiban untuk menjaga akurasi dan kualitas kerja. Dalam praktiknya, ketelitian terhadap konten dan proses pengecekan ulang menjadi simbol dari kredibilitas yang harus dijaga.

Pemaknaan budaya organisasi juga berkaitan erat dengan upaya pengembangan kompetensi karyawan. Kebijakan seperti *12 learning hours* dimaknai oleh informan sebagai bentuk dukungan konkret organisasi dalam mendorong budaya belajar. CNP memaknai kebijakan tersebut sebagai ruang yang memungkinkan karyawan untuk terus berkembang.

Bagi informan lain, kegiatan internal seperti Kognisi dan Gelora 7 tidak hanya dipahami sebagai forum berbagi pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana membangun rasa percaya diri, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi.

Pengalaman ini membentuk makna bahwa organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kapasitas diri secara aktif. Selain itu, budaya organisasi dimaknai sebagai dorongan untuk terus berinovasi tanpa menciptakan tekanan yang bersifat negatif. HJW memaknai kegiatan seperti *Macchu Picchu* sebagai ruang partisipatif yang memungkinkan karyawan

menyampaikan ide-ide kreatif dan berkontribusi secara aktif. Kegiatan tersebut dipersepsikan sebagai mekanisme yang mendorong semangat bersaing secara sehat.

Makna ini terbentuk melalui pengalaman kolektif yang menempatkan kompetisi sebagai sarana peningkatan kualitas kerja, bukan sebagai ancaman antarindividu. Selanjutnya, budaya organisasi juga dimaknai melalui cara karyawan membangun dan menjaga hubungan dengan pihak eksternal.

Informan CNP memaknai profesionalitas yang disertai kedekatan interpersonal sebagai strategi penting dalam menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan. Kedekatan dengan klien maupun narasumber dipahami sebagai modal relasional yang mempermudah kolaborasi di masa depan. Pemaknaan ini memiliki kesamaan oleh RL yang melihat kualitas pelayanan sebagai faktor utama dalam menciptakan kepuasan dan keberlanjutan kerja sama.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pemaknaan budaya organisasi di Grid Network terbentuk melalui proses interaksi simbolik yang beragam. Perbedaan pengalaman kerja, intensitas interaksi, serta peran dan posisi karyawan memengaruhi cara mereka menafsirkan nilai-nilai budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak dimaknai secara tunggal, melainkan secara dinamis melalui komunikasi dan interaksi sehari-hari karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya perusahaan 5C di Grid Network tidak dimaknai secara tunggal oleh karyawan, melainkan dikonstruksikan melalui proses interaksi sosial yang berlangsung secara berkelanjutan di dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan perspektif interaksionisme simbolik yang menekankan bahwa individu bertindak berdasarkan makna yang mereka berikan terhadap suatu objek, dan makna tersebut terbentuk serta dimodifikasi melalui interaksi sosial (Blumer, 1969, dalam

Griffin, 2019). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya hadir sebagai seperangkat nilai normatif yang bersifat formal, tetapi sebagai realitas simbolik yang hidup dalam praktik komunikasi sehari-hari karyawan.

Keberagaman pemaknaan terhadap nilai-nilai budaya perusahaan 5C dalam penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain lama masa kerja, intensitas interaksi dengan atasan dan rekan kerja, serta peran atau jabatan informan dalam struktur organisasi. Karyawan dengan masa kerja lebih lama cenderung memaknai nilai budaya sebagai pedoman perilaku yang telah terinternalisasi secara mendalam, sedangkan karyawan dengan masa kerja relatif singkat lebih banyak memaknainya melalui simbol, cerita, dan contoh konkret yang diperoleh selama proses adaptasi. Hal ini menguatkan asumsi utama interaksionisme simbolik bahwa makna tidak melekat secara inheren pada nilai atau simbol tertentu, melainkan terbentuk melalui pengalaman interaksi sosial yang berbeda-beda (Griffin, 2019).

Nilai *Caring* dimaknai oleh karyawan Grid Network sebagai bentuk kepedulian yang terwujud melalui relasi kerja yang suportif, empatik, dan saling melindungi antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja. Informan memaknai kepedulian bukan hanya sebagai perhatian personal, tetapi juga sebagai komitmen organisasi dalam menciptakan rasa aman psikologis di lingkungan kerja.

Pemaknaan ini sejalan dengan temuan Surugiu et al. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan suportif berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja Generasi Z. Dari perspektif interaksionisme simbolik, tindakan atasan yang mendengarkan, memberikan dukungan, dan hadir dalam situasi sulit berfungsi sebagai simbol konkret yang memperkuat makna nilai *Caring* dalam interaksi sehari-hari.

Nilai *Credible* dimaknai melalui simbol-simbol moral yang disampaikan secara konsisten sejak masa orientasi kerja. Narasi mengenai larangan menerima imbalan atau tip, meskipun dalam jumlah

kecil, dipahami sebagai simbol integritas yang kuat dan menjadi rujukan perilaku etis karyawan. Temuan ini selaras dengan penelitian Pham et al. (2024) yang menegaskan bahwa integritas merupakan fondasi utama dalam membangun budaya organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka interaksionisme simbolik, nilai *Credible* tidak hanya dipahami sebagai aturan formal, tetapi sebagai makna moral yang dibentuk melalui cerita, contoh perilaku, dan interaksi simbolik yang terus direproduksi dalam kehidupan organisasi.

Nilai *Competent* dimaknai sebagai dorongan untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkontribusi secara aktif melalui kolaborasi lintas tim. Keterlibatan karyawan dalam berbagai pelatihan dan proyek lintas divisi membentuk pemahaman bahwa kompetensi tidak semata diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari kemauan untuk berkembang dan meningkatkan kapasitas diri.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Faisal (2024) yang menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan berperan sebagai penghubung antara budaya perusahaan dan peningkatan produktivitas. Selain itu, Wulur dan Mandagi (2023) menegaskan bahwa kompetensi dan motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap kinerja Generasi Z. Dalam konteks Grid Network, interaksi kolaboratif menjadi ruang simbolik tempat nilai *Competent* dimaknai dan dipraktikkan.

Nilai *Competitive* dimaknai sebagai semangat kompetisi yang sehat dan kolektif, bukan sebagai rivalitas individual. Kegiatan seperti Geo Award dan Automotive Award dipersepsikan sebagai simbol apresiasi dan standar kinerja bersama yang mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaik. Pemaknaan ini sejalan dengan penelitian Piwowar-Sulej et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang terbuka dan kompetitif dapat memperkuat komunikasi internal serta mendukung inovasi organisasi. Dalam perspektif interaksionisme simbolik, kompetisi dimaknai ulang melalui interaksi sosial yang

kolaboratif, sehingga menghasilkan makna yang konstruktif bagi individu maupun organisasi.

Nilai *Customer Delight* dimaknai sebagai komitmen kolektif untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan internal dan eksternal. Kegiatan seperti Otobursa dan pemberian penghargaan kepada mitra kerja menjadi simbol dedikasi organisasi terhadap kualitas layanan dan keberlanjutan hubungan jangka panjang.

Temuan ini selaras dengan penelitian Faisal (2024) yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat dan apresiatif berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Dalam konteks simbolik, kepuasan pelanggan dimaknai sebagai indikator kebermaknaan kerja, yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan empati, tanggung jawab, dan rasa memiliki.

Selain lima nilai utama 5C, penelitian ini menemukan munculnya nilai *Collaborative* sebagai nilai yang dimaknai secara kuat oleh karyawan. Nilai ini terbentuk melalui kerja sama aktif lintas divisi, pertukaran pengetahuan, serta dukungan timbal balik dalam penyelesaian tugas operasional dan strategis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Muis et al. (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat komunikasi internal, meningkatkan kolaborasi tim, dan berdampak positif terhadap kinerja kelompok serta pencapaian tujuan bersama. Dalam perspektif interaksionisme simbolik, kolaborasi merupakan makna bersama yang terus diproduksi dan dinegosiasikan melalui pengalaman kerja kolektif.

Budaya organisasi di Grid Network juga dimaknai melalui simbol dan bahasa yang digunakan dalam interaksi sehari-hari. Penggunaan sapaan “mas” dan “mbak” dipahami tidak hanya sebagai bentuk kesopanan, tetapi sebagai simbol egalitarianisme dan kedekatan sosial yang mereduksi jarak hierarki. Temuan ini sejalan dengan konsep budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian Pham et al. (2024) dan Olomu (2021) yang menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan saling

menghargai memperkuat komitmen afektif dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Ritual organisasi seperti *Town Hall Meeting*, Syukuran KG, *Best Employee Award*, kegiatan *outing*, dan pesta literasi berfungsi sebagai media internalisasi nilai budaya perusahaan. Ritual-ritual tersebut menjadi ruang interaksi lintas divisi yang memperkuat identitas kolektif dan rasa bangga sebagai bagian dari Kompas Gramedia.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Setyana dan Aruman (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi internal melalui kegiatan perusahaan membantu menyelaraskan visi organisasi dan perilaku karyawan. Penelitian Pham et al. (2024) juga menegaskan bahwa budaya partisipatif dan apresiatif berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Pada unsur asumsi dasar, karyawan Grid Network memaknai adaptivitas dan inovasi sebagai kebutuhan fundamental organisasi dalam menghadapi dinamika industri media.

Transformasi dari media cetak ke media digital tidak dipahami semata sebagai perubahan teknis, melainkan sebagai simbol kesiapan mental dan komitmen organisasi dalam merespons disrupsi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Katsaros et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dan keterlibatan kerja mendorong kinerja adaptif Generasi Z. Dalam konteks Grid Network, adaptivitas menjadi makna bersama yang mengarahkan perilaku kerja karyawan dalam menjaga keberlanjutan organisasi di era digital.

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut. *Pertama*, internalisasi dan sosialisasi nilai-nilai budaya perusahaan 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, dan Customer Delight*) dilakukan dengan komunikasi formal dan informal.

Secara formal melalui kegiatan orientasi karyawan, informasi aturan dan kebijakan perusahaan, serta, serta

keteladanan perilaku yang ditunjukkan oleh atasan dan rekan kerja. Sedangkan secara informal dilakukan dengan penggunaan simbol dan bahasa organisasi, cerita atau narasi internal, serta ritual dan praktik organisasi seperti kegiatan kebersamaan, forum komunikasi internal, pemberian apresiasi kepada karyawan.

Dengan cara ini, nilai-nilai budaya perusahaan tidak hanya dipahami secara normatif, tetapi juga dialami dan dipraktikkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. *Kedua*, pemaknaan budaya organisasi Grid Network oleh karyawan Generasi Z menunjukkan keberagaman interpretasi yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja, pola komunikasi, relasi dengan atasan dan rekan kerja, serta peran atau posisi karyawan dalam organisasi. Penelitian ini menemukan pemaknaan baru terhadap nilai budaya perusahaan, yaitu *Collaborative*, yang dimaknai sebagai bagian penting dari praktik kerja dan interaksi sehari-hari.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian komunikasi perusahaan dengan menekankan pentingnya proses internalisasi budaya dan perspektif interaksionisme simbolik dalam memahami pemaknaan nilai-nilai budaya perusahaan oleh Generasi Z.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Universitas Multimedia Nusantara yang telah memberikan dukungan dana sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar.

Daftar Pustaka

- Abbas, M., Shah, S. S. H., & Arshad, M. A. (2021). Impact of internal communication on employee engagement: A case of public sector employees. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 40–52. <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i1.18340>
- Asikhia, O. U., Joshua, A. A., Chukwu, A. O., & Adesanmi, T. (2020). Corporate culture and organisational

- performance: A review of literature. *The International Journal of Business & Management*, 8(12), 188–196. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i12/BM2012-041>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Poór, J., & Maulana, A. (2024). High-involvement human resource management practices and employee resilience. *Administrative Sciences*, 14(11), 292. <https://doi.org/10.3390/admsci14110292>
- Cubukcu, C.C., & Balcioglu, Y. S. (2024). Bridging generations and values: Understanding Generation Z's organizational preferences and the mediating role of sustainability and innovation attitudes. *Turkey Administrative Sciences*, 14(9), 229. <https://doi.org/10.3390/admsci14090229>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Do, D. A., Doan, Q. D., & Vu, L. K. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2267811. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>
- Faisal, A. (2024). The effect of work-life balance, organizational culture, career path and key performance indicator on productivity through employee engagement. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 2(4), 198–212. <https://doi.org/10.38035/gijlss.v2i4.270>
- Ghumiem, S. H., Alawi, N. A. M., Al-Refaei, A. A., & Masaud, K. A. R. (2023). Corporate culture and its effects on organizational performance: Multi-group analysis evidence from developing countries. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 142–148. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2023.8.2.1890>
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person–organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176. <https://doi.org/10.7341/20201645>
- Grid Network. (2018). *Grid History*. <https://network.dev.grid.co.id/about/history>
- Griffin, E. A., Ledbetter, A., & Sparks, G. G. (2019). *A first look at communication theory* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Irmawati, D., & Andriani, D. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kepribadian terhadap employee performance dengan organizational commitment sebagai variabel intervening pada perusahaan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i0.880>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Kodalak, O., & Erdirençelebi, M. (2024). Mapping of organizational democracy: A bibliometric study. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 153–168. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20195>
- Muis, M. R., Gustina, I., Lazuardi, D., Wahyuni, P., & Rinaldi, M. (2025). The influence of organizational culture on internal communication and team performance in multinational companies. 219226. <https://doi.org/10.61730/tsydde65>

- Muvida, S. I., Yuliati, U., & Irawati, S. (2023). The influence of organizational culture on employee performance with organizational commitment as mediation variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (Jamanika)*, 3(2). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i02.27374>
- Olomu, A. B. (2021). The role of communication in enhancing employees' organizational commitment. *International Journal of Advanced Research*, 9(08), 1109–1124. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/13362>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (9th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign invested logistics service enterprises approaching sustainability. *Sustainability*, 16(15), 6366. <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Piwowar-Sulej, K., Popowicz, E., & Sulich, A. (2024). The context of company size and employee perception. *Central European Management Journal*, 32(2), 301–319. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-06-2022-0073>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., & Espírito Santo, P. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., & Grădinaru, C. (2024). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Setyana, M., & Aruman, H. (2021). Peran komunikasi internal dalam pencapaian visi dan penanaman nilai perusahaan Credit on Group Indonesia. *Commentate: Journal of Communication Management*, 2(1), 3348. <https://journal.lspr.edu/index.php/commentate/article/view/253>
- Talent Strategy Group. (2024). *CHRO trends 2024: Insights from the Fortune 200 chief human resources officer and chief people officer role*. <https://talentstrategygroup.com/wp-content/uploads/2024/04/CHRO-Trends-Report-2024.pdf>
- Tempo. (2024). *Dilema Gen Z: Antara kebutuhan perusahaan dan kompetensi pekerjaan*. Tempo.co. <https://www.tempo.co/ekonomi/dilema-gen-z-antara-kebutuhan-perusahaan-dan-kompetensi-pekerjaan-1184032>
- Venkatesh, P., & Prasath, M. (2024). *Generational differences in the workplace with reference to Thermax Ltd Chennai*. *International Journal of Professional Research in Engineering and Management Sciences*, 15(4), 88–96. <https://doi.org/10.58257/IJPREM537988>
- Wulur, L., & Mandagi, D. W. (2023). Employee performance 2.0: Antecedents and consequences of Gen Z employees' performance. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 224–240. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5078>