

***Employee Engagement* Karyawan Milenial: Menguji Peran Iklim Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi Organisasi**

Vandy Achirul Trio Laksana Putra^{1*}, Diyah Sulistiyorini²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Negeri Malang

E-mail korespondensi: ^{1*}achirulvandy@gmail.com

Keywords:

*employee engagement,
communication climate,
millennial employees,
organizational communication
satisfaction*

Abstract

Millennial employees represent the largest workforce group in Indonesia and possess unique characteristics in responding to communication dynamics within organizational settings. Communication in organizations serves not only as a coordination tool but also plays a crucial role in fostering employee engagement—particularly for millennials, who value transparency, speed, and active participation. This study aims to examine the influence of communication climate and organizational communication satisfaction on employee engagement among millennial employees in Indonesia. A quantitative approach was employed using multiple linear regression analysis. The results show that communication climate and organizational communication satisfaction, both simultaneously and partially, have a positive and significant effect on employee engagement. The findings further reveal that communication satisfaction is more optimal when supported by an open and supportive communication climate. The implications of this study highlight the importance of building an effective communication culture as a key strategy to enhance employee engagement among millennial employees in the workplace. These results suggest that fostering an open communication culture can be a vital pathway to sustaining employee engagement and promoting long-term organizational growth.

Kata kunci:

*employee engagement, iklim
komunikasi, karyawan
milenial, kepuasan komunikasi
organisasi*

Abstrak

Karyawan milenial merupakan kelompok angkatan kerja terbesar di Indonesia yang memiliki karakteristik unik dalam merespons dinamika komunikasi di lingkungan organisasi. Komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan (*employee engagement*), terutama bagi karyawan milenial yang menghargai transparansi, kecepatan, dan partisipasi aktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan milenial di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini juga mengungkap bahwa kepuasan komunikasi akan lebih optimal apabila didukung oleh iklim komunikasi yang terbuka dan suportif. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya komunikasi yang efektif sebagai strategi kunci dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan milenial di tempat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan budaya komunikasi yang terbuka dapat menjadi jalur penting dalam mempertahankan keterlibatan karyawan serta mendorong pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

Sitasi: Putra, V. A. T. L., & Sulistiyorini, D. (2025). *Employee Engagement* Karyawan Milenial: Menguji Peran Iklim Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi Organisasi. *Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 12(2), 364-380. <https://doi.org/10.35891/jip.v12i2.6546>

Pendahuluan

Employee engagement atau keterikatan karyawan terhadap organisasi merupakan konsep yang mencerminkan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional individu dalam pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Karyawan yang terlibat secara menyeluruh dalam pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi optimal, sehingga *employee engagement* menjadi faktor kunci dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Sebagai contoh, penelitian Ramadhan & Sembiring (2017) menunjukkan bahwa peningkatan tingkat *employee engagement* secara signifikan berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Dinillah & Sabil (2022) mengungkapkan adanya pengaruh positif antara *employee engagement* dengan produktivitas kerja. Sementara Balalimbu dkk. (2023) menegaskan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif (*engaged*) secara konsisten memberikan kinerja terbaik demi mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat berpotensi meningkatkan perputaran

karyawan (*turnover*), menurunkan motivasi pengembangan keterampilan, mengurangi produktivitas, serta menurunkan kepuasan pelanggan (Allam, 2017).

Data terbaru menunjukkan bahwa hanya 27% karyawan di Indonesia yang merasa terlibat (*engaged*) dengan perusahaan mereka (Gallup, 2023). Hal ini menjadi perhatian serius, mengingat peran strategis karyawan milenial yang mencapai 49.766.613 orang (Badan Pusat Statistik, 2024) sebagai mayoritas tenaga kerja di Indonesia. Kesenjangan antara aspirasi karyawan milenial dan realitas keterlibatan di dunia kerja mendorong perlunya perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Karyawan milenial, yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 (Dimock, 2019), kini mendominasi angkatan kerja. Mereka dikenal sebagai individu yang berpikiran terbuka, menjunjung tinggi kebebasan, kritis, dan berani (Budiati dkk., 2018).

Karyawan milenial memiliki pendekatan yang berbeda dalam membangun *employee engagement* dibandingkan karyawan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan kompensasi layak, tetapi juga pekerjaan yang memberikan makna yang mendalam, fleksibilitas, serta peluang untuk berkembang secara pribadi dan profesional (Schullery, 2013). Milenial cenderung ingin merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasinya, dan mengharapkan nilai-nilai perusahaan sejalan dengan nilai pribadi mereka (Twenge dkk., 2010). Dalam konteks ini, *employee engagement* bagi milenial bukan sekadar melakukan pekerjaan, tetapi melibatkan dedikasi, semangat, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Namun demikian, studi Ng dkk. (2010) menunjukkan bahwa karyawan milenial memiliki ekspektasi tinggi terhadap komunikasi, transparansi, serta pengakuan dari organisasi, dan apabila harapan ini tidak terpenuhi, mereka cenderung mengalami *disengagement* yang ditandai dengan berkurangnya motivasi, loyalitas, dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, strategi organisasi dalam membangun *employee engagement* pada karyawan milenial perlu bersifat partisipatif, relevan secara nilai, dan komunikatif, agar mampu menjawab kebutuhan psikologis dan ekspektasi karyawan generasi ini secara berkelanjutan.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi *employee engagement* adalah komunikasi (Yulianti dkk., 2018). Kepuasan komunikasi organisasi diartikan sebagai sejauh mana individu merasa puas dengan kualitas, efektivitas, dan hasil komunikasi dalam organisasi (Downs & Hazen, 1977). Sulaiman dkk. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi dua arah, transparansi, dan konsistensi meningkatkan keterlibatan psikologis, intelektual, dan fisik karyawan. Selain itu, keberhasilan komunikasi organisasi dipengaruhi oleh iklim komunikasi (Sianturi dkk., 2019). Downs & Hazen (1977) menyebutkan bahwa iklim komunikasi merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan komunikasi. Redding (1979), mendefinisikan iklim komunikasi sebagai persepsi karyawan terhadap keterbukaan dan dukungan komunikasi di tempat kerja, sementara Harjana (2007) menekankan pada kualitas hubungan, partisipasi, dan pengaruh karyawan dalam organisasi. Penelitian Sianturi dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang positif berdampak pada kepuasan komunikasi dan *employee engagement*.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengkaji pengaruh iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara simultan terhadap *employee engagement* pada karyawan milenial di Indonesia. Studi sebelumnya umumnya meneliti kedua variabel tersebut secara terpisah. Misalnya Febrial dan Herminingsih (2020) fokus pada komunikasi organisasi dan kepuasan kerja, sementara Hendrawati dkk. (2018) hanya menyoroti iklim komunikasi. Masih jarang ditemukan penelitian yang menggabungkan kedua variabel tersebut secara bersamaan, khususnya dalam konteks generasi milenial yang kini mendominasi angkatan kerja. Dengan mempertimbangkan karakteristik unik generasi ini, penelitian ini menjadi semakin relevan dan signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengkaji: 1) pengaruh iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Indonesia; 2) pengaruh iklim komunikasi terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Indonesia; dan 3) pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Indonesia. Penelitian ini

diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana meningkatkan keterlibatan karyawan di kalangan generasi milenial.

Metode

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel, yaitu *employee engagement* sebagai variabel terikat, serta iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi sebagai variabel bebas.

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial di Indonesia yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, dengan total populasi sebesar 49.766.613 orang berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024). Sampel diperoleh menggunakan metode *non-probability sampling* jenis *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan milenial yang sedang bekerja dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Lemeshow, sehingga diperoleh minimal 384 responden. Dalam pelaksanaan penelitian, terkumpul data dari 404 responden, serta 30 responden tambahan untuk kebutuhan uji coba skala (*try out*).

Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data menggunakan tiga skala psikologi, yaitu skala iklim komunikasi, skala kepuasan komunikasi organisasi, dan skala *employee engagement*. Seluruh skala disusun dalam bentuk pernyataan dengan skala Likert 1–5, yaitu: 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Setiap aitem disesuaikan dengan jenisnya (*favorable* atau *unfavorable*), dan telah melalui uji validitas dan reliabilitas.

Skala iklim komunikasi organisasi dikembangkan sendiri oleh peneliti berdasarkan teori dari Pace dan Faules (1993) yang mencakup enam dimensi, antara lain: kepercayaan, pengambilan keputusan, kejujuran, keterbukaan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan perhatian terhadap tujuan berkinerja tinggi. Skala ini terdiri dari 20 aitem. Skala kepuasan komunikasi organisasi menggunakan alat ukur *Organizational Communication Scale* (OCS) yang dikembangkan oleh Downs & Hazen, (1977) dan telah diadaptasi ke Bahasa Indonesia oleh Priyohadi dkk. (2019). Skala ini

terdiri dari 40 aitem yang mencakup tujuh dimensi komunikasi organisasi. Hasil validitas model menunjukkan nilai RMSEA = 0,064; CFI = 0,864; dan GFI = 0,949, yang berarti model skala valid. Nilai reliabilitas keseluruhan skala berada di atas 0,6, menunjukkan konsistensi internal yang baik. Skala *employee engagement* dalam penelitian ini menggunakan *Employee Engagement Scale* (EES) yang dikembangkan oleh Schuck, (2017) dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Astari dkk. (2022). Skala ini terdiri dari 12 aitem dengan tiga dimensi utama yaitu *cognitive engagement*, *emotional engagement*, dan *behavioral engagement*. Validitas model dinyatakan sangat baik (RMSEA = 0,029; CFI = 0,995; dan GFI = 0,963), sedangkan nilai reliabilitas skala adalah 0,914.

Analisa Data

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu uji asumsi dan uji hipotesis. Uji asumsi mencakup normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*), linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan analisis parametrik. Setelah asumsi terpenuhi, dilakukan uji hipotesis dengan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement*.

Hasil

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 404 karyawan dari berbagai perusahaan di Indonesia. Mayoritas responden adalah perempuan (74%) dan laki-laki sebanyak 26%. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 3 tahun (36%) dan lebih dari 4 tahun (29%). Responden dengan masa kerja 2 tahun berjumlah 28%, sedangkan yang baru bekerja selama 1 tahun sebanyak 7%.

Dilihat dari status kepegawaian, mayoritas responden berstatus karyawan tetap (83%) dan sisanya merupakan tenaga *outsourcer* (17%). Sementara itu, pada level jabatan, sebagian besar responden bekerja sebagai staf tanpa bawahan (87%), diikuti oleh jabatan manajerial (11%) dan spesialis (2%).

Tabel 1

Deskripsi Data Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	N	Persen (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	107	26
Perempuan	297	74
Lama Bekerja		
> 4 Tahun	117	29
3 Tahun	148	36
2 Tahun	111	28
1 Tahun	28	7
Status Kepegawaian		
Outsource	69	17
Tetap	335	83
Level Jabatan		
Manajerial (dengan bawahan)	45	11
Specialis	9	2
Staf (tanpa bawahan)	350	87

Uji Statistik Deskriptif

Pada variabel iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi, nilai empirik identik dengan nilai hipotetik (rata-rata 60 dan 120; simpangan baku 13,33 dan 26,67). Hal ini menunjukkan persepsi responden sesuai dengan ekspektasi teoretis. Sementara itu, pada variabel *employee engagement*, rata-rata empirik (39,08) sedikit lebih tinggi dari nilai hipotetik (36), namun masih dalam batas wajar.

Tabel 2

Deskripsi Statistik Data

	Data Hipotetik				Data Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Iklim Komunikasi	20	100	60	13,33	20	100	60	13,33
Kepuasan Komunikasi Organisasi	40	200	120	26,67	40	200	120	26,67
<i>Employee engagement</i>	12	60	36	8	14	60	39,08	7,667

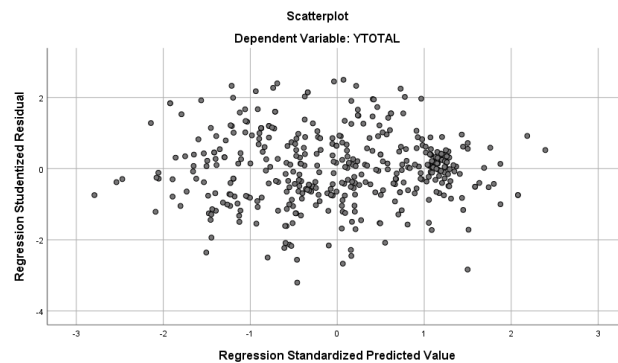
Selanjutnya diperoleh data jika mayoritas responden berada pada kategori sedang untuk ketiga variabel. Pada iklim komunikasi, 41% responden berada di kategori sedang, 39% tinggi, dan 20% rendah. Untuk kepuasan komunikasi organisasi, 40% sedang, 36% tinggi, dan 25% rendah. Sementara itu, pada *employee engagement*, 50% responden berada di kategori sedang, 37% tinggi, dan 13% rendah.

Uji Asumsi

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data memiliki signifikansi sebesar 0,200, sehingga data tersebut dapat dikatakan terdistribusi secara normal karena lebih besar dari 0,05. Dari hasil uji linearitas diperoleh nilai variabel iklim komunikasi (0,919) dan kepuasan komunikasi organisasi (0,852) lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan dengan *employee engagement* dinyatakan linear. Uji multikolinearitas menunjukkan jika seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 (0,995) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 (1,005). Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga mendukung validitas dan keandalan hasil analisis yang diperoleh.

Gambar 1

Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatterplot



Gambar 1 menunjukkan bahwa uji *scatterplot* antara nilai prediksi (ZPRED) dan residual (SRESID) terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu, data tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.

Uji Hipotesis

Tabel 3

Hasil Uji Regresi Secara Simultan

Model	R	R Square	Sig.	F
Iklim Komunikasi (X1) & Kepuasan Komunikasi Organisasi - <i>Employee Engagement</i>	0,692	0,479	0,000	182,453

Hasil regresi linear berganda menunjukkan nilai signifikansi $< 0,000$ (lebih kecil dari 0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Artinya, iklim komunikasi dan

kepuasan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *R Square* sebesar 0,479 menunjukkan bahwa 47,9% variasi *employee engagement* dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sementara 52,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 4

Hasil Uji Regresi Secara Parsial

Model	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
	B	Std. error	Beta		
(Constant)	6,670	1,640	-	4,067	0,000
Iklim Komunikasi	0,306	0,018	0,611	16,729	0,000
Kepuasan Komunikasi Organisasi	0,099	0,009	0,414	11,334	0,000

Selanjutnya, hasil regresi parsial menunjukkan bahwa iklim komunikasi memiliki nilai signifikansi 0,000 dan t hitung 16,729, sedangkan kepuasan komunikasi organisasi juga signifikan dengan nilai 0,000 dan t hitung 11,334. Artinya, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis kedua (H2) dan ketiga (H3) diterima.

Tabel 5

Koefisien Determinan

Model	R	R Square
Iklim Komunikasi (X1) & <i>Employee Engagement</i> (Y)	0,557	0,310
Kepuasan Komunikasi Organisasi (X2) & <i>Employee Engagement</i> (Y)	0,334	0,112

Analisis koefisien determinan menunjukkan bahwa iklim komunikasi menyumbang 31,0% terhadap *employee engagement* ($R^2 = 0,310$), sedangkan kepuasan komunikasi organisasi menyumbang 11,2% ($R^2 = 0,112$). Ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan *employee engagement* dibandingkan kepuasan komunikasi organisasi.

Diskusi

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, ditemukan bahwa kedua variabel, yaitu iklim komunikasi (X1) dan kepuasan komunikasi organisasi (X2), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,479

menunjukkan bahwa sebesar 47,9% variasi dalam *employee engagement* dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Sisanya, yaitu 52,1%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam topik penelitian, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keseimbangan kerja-kehidupan, dan motivasi intrinsik.

Secara simultan, iklim komunikasi yang mendukung dan kepuasan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee engagement* dibandingkan jika berdiri sendiri. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tumbuh dari lingkungan kerja yang tidak hanya terbuka, tetapi juga memberikan pengalaman komunikasi yang memuaskan. Temuan ini relevan dengan karakteristik generasi milenial, yang cenderung menyukai lingkungan kerja kolaboratif, fleksibel, serta menghargai komunikasi dua arah (Ng dkk., 2010). Milenial lebih terlibat secara emosional ketika dilibatkan dalam komunikasi organisasi yang interaktif dan bermakna (Solnet dkk., 2012).

Iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan nilai signifikansi 0,000 dan R^2 sebesar 0,310. Artinya, 31% variasi keterlibatan karyawan dijelaskan oleh persepsi terhadap iklim komunikasi organisasi. Iklim ini mencakup keterbukaan, dukungan, kejelasan arah, dan efektivitas komunikasi antar individu serta unit (Schrodt, 1995). Lingkungan yang terbuka dan suportif membuat karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, menerima masukan, dan terlibat aktif tanpa takut konsekuensi negatif. Menurut Gibson (1991), iklim komunikasi yang sehat mendorong komunikasi dua arah, mengurangi miskomunikasi, dan memperkuat sinergi antar departemen. Contohnya, forum mingguan antar divisi memungkinkan karyawan merasa didengar dan terlibat, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam organisasi.

Dalam teori komunikasi organisasi, iklim komunikasi mencerminkan pola hubungan sosial dalam organisasi. Goldhaber dkk., (1978) menekankan bahwa iklim komunikasi yang sehat mendorong kejelasan pesan, konsistensi informasi, dan kepercayaan antar anggota organisasi. Hal ini menciptakan *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk menjadi diri sendiri tanpa takut akan hukuman atau penolakan atas

ide yang berbeda. Kondisi ini merupakan prasyarat keterlibatan karyawan dalam model *employee engagement* oleh Kahn (1990).

Penelitian Lantara (2019) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap iklim komunikasi berkorelasi dengan semangat kerja, keterlibatan emosional, dan antusiasme menyelesaikan tugas. Artinya, karyawan cenderung lebih terlibat saat merasa bahwa komunikasi di tempat kerja berjalan secara jujur, terbuka, dan menghargai partisipasi. Konteks ini sangat relevan bagi generasi milenial, yang menghargai komunikasi kolaboratif, transparan, dan partisipatif. Mereka lebih menyukai gaya komunikasi non-hierarkis, di mana pendapat mereka didengar dan dihargai (Myers & Sadaghiani, 2010).

Kepuasan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan nilai signifikansi 0,000 dan R^2 sebesar 0,112, yang berarti 11,2% variasi *employee engagement* dijelaskan oleh variabel ini. Kepuasan komunikasi mencakup persepsi terhadap kualitas arus informasi, kejelasan pesan, kesempatan memberi umpan balik, serta hubungan komunikasi dengan atasan dan rekan kerja (Clampitt & Downs, 1993).

Mishra dkk. (2014) menyatakan bahwa komunikasi yang memuaskan memperkuat kepercayaan, kejelasan peran, dan rasa keterhubungan dengan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan keterlibatan. Hal ini diperkuat oleh Israel dan Iyer (2012), yang menemukan bahwa komunikasi dua arah yang memuaskan sangat berkorelasi dengan *employee engagement*.

Kepuasan komunikasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap aspek komunikasi seperti kejelasan pesan, keterbukaan antar jabatan, kesempatan memberi umpan balik, dan ketepatan waktu informasi (Clampitt & Downs, 1993). Dalam organisasi modern yang dinamis, komunikasi yang tidak jelas atau lambat dapat menurunkan moral, sedangkan komunikasi yang transparan dan memadai meningkatkan kejelasan arah kerja, mengurangi kecemasan, dan memperkuat keterhubungan karyawan dengan organisasi. Menurut Mishra dkk. (2014) kepuasan komunikasi merupakan fondasi keterlibatan karyawan yang kerap diabaikan. Ketika informasi disampaikan dengan baik, karyawan lebih percaya, memahami perannya, dan

lebih termotivasi. Contohnya, organisasi yang menyediakan saluran komunikasi vertikal dan horizontal yang seimbang, seperti aplikasi saran atau forum town hall cenderung berhasil menjaga engagement bahkan saat menghadapi perubahan besar. Hal ini sangat relevan bagi generasi milenial, yang menghargai kecepatan, kejelasan, dan partisipasi dalam komunikasi organisasi. Jika ekspektasi ini tidak terpenuhi, mereka cenderung cepat kehilangan motivasi dan keterlibatan (Salahuddin, 2010).

Dalam konteks teoritis, kepuasan komunikasi berkaitan erat dengan *meaningfulness*, salah satu dari tiga kondisi psikologis dalam teori Kahn (1990). Ketika karyawan merasa bahwa komunikasi yang mereka terima dan berikan memiliki makna, maka keterlibatan mereka pun meningkat. Israel dan Iyer (2012) juga menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan komunikasi internal cenderung memiliki tingkat loyalitas dan keterikatan yang lebih tinggi, karena mereka merasa lebih terinformasi, dihargai, dan dilibatkan dalam dinamika organisasi.

Ketika dibandingkan secara parsial, iklim komunikasi menunjukkan kontribusi lebih besar terhadap employee engagement ($R^2 = 0,310$) dibandingkan kepuasan komunikasi organisasi ($R^2 = 0,112$). Namun, saat digabungkan dalam model regresi berganda, nilai R^2 meningkat menjadi 0,479, menandakan bahwa kombinasi keduanya lebih berpengaruh dibandingkan secara terpisah. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi cenderung meningkat bila didukung oleh iklim komunikasi yang sehat dan terbuka. Sebaliknya, jika iklim komunikasi tidak kondusif, saluran komunikasi formal saja tidak cukup; karyawan tetap akan merasa tidak puas karena kurangnya ruang psikologis yang aman untuk menyampaikan ide, bertanya, atau memberi umpan balik secara terbuka.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi sama-sama berperan signifikan dalam membentuk *employee engagement*. Namun, ketika dianalisis bersama, kombinasi keduanya memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh masing-masing secara terpisah. Iklim komunikasi menciptakan ruang psikologis yang aman dan mendukung, sementara kepuasan komunikasi mengisi ruang tersebut dengan makna dan kejelasan.

Sinergi keduanya membentuk lingkungan kerja yang bukan hanya fungsional, tetapi juga secara emosional membuat karyawan merasa terhubung, dihargai, dan dibutuhkan.

Dalam kerangka teori *employee engagement* oleh Kahn (1990), dua kondisi psikologis utama yaitu *safety* dan *meaningfulness* dipenuhi melalui kehadiran komunikasi yang efektif. Tantangan organisasi masa kini yang menghadapi kompleksitas digitalisasi, perbedaan generasi kerja, dan tekanan kinerja, hasil ini memberikan pengingat bahwa *employee engagement* tidak cukup dibangun hanya melalui insentif materi atau target kinerja. Justru, komunikasi yang sehat, terbuka, dan saling memuaskan menjadi fondasi yang menentukan apakah karyawan khususnya generasi milenial akan memilih terlibat secara aktif atau hanya hadir secara fisik di tempat kerja. Organisasi yang mengabaikan kualitas komunikasi internal berisiko kehilangan loyalitas emosional karyawan yang menjadi penggerak utama produktivitas dan inovasi. Oleh karena itu, membangun budaya komunikasi yang bermakna dan mengakar bukan lagi pilihan, tetapi sebuah keharusan. Temuan ini menjadi panggilan bagi organisasi untuk tidak hanya berbicara kepada karyawan, tetapi juga mendengarkan mereka dengan sungguh-sungguh karena dari komunikasi yang bermakna, *employee engagement* yang tulus akan tumbuh.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, khususnya pada karyawan generasi milenial. Kedua variabel ini berkontribusi sebesar 47,9% terhadap variasi *employee engagement*. Secara terpisah, baik iklim komunikasi maupun kepuasan komunikasi organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, yang berarti semakin positif persepsi karyawan terhadap komunikasi di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka terhadap organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diterapkan. Organisasi perlu menciptakan iklim komunikasi yang suportif dan

transparan untuk mendorong rasa aman psikologis dalam menyampaikan ide dan masukan. Selain itu, kepuasan komunikasi dapat ditingkatkan melalui penyampaian pesan yang jelas, respons yang cepat, dan saluran komunikasi yang efektif. Disarankan pula adanya pelatihan komunikasi bagi pimpinan, serta eksplorasi faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik dalam penelitian selanjutnya. Penelitian mendatang juga sebaiknya mempertimbangkan pendekatan lintas generasi dan metode campuran guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Referensi

- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A Fatal Consequence to Organization and its Ameliorative Measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49–52.
- Astari, K., Kadiyono, A. L., & Batubara, M. (2022) Adaptasi Alat Ukur the Employee Engagement Scale (EES). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 511–520.
- Balalimbu, N., Malinda, A., Natasyah, L., Wintoro, F., & Khaerana, K. (2023). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(3), 1–6. <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570>
- BPS. (2024). <https://www.bps.go.id/id/>
- Budiati, I., Susianto, Y., Adi, W. P., Ayuni, S., Reagan, H. A., Larasaty, P., Setiyawati, N., Pratiwi, A. I., & Saputri, V. G. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. 1–153. www.freepik.com
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Dimock, M. (2019). Where Millennials end and Generation Z begins | Pew Research Center. *Pew Research Center*, 1–7. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dinillah, H., & Sabil, R. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank ABC. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(2), 65–74. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.270>

- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63–73. www.ijms.uum.edu.my
- Febrial, A., & Herminingsih, A. (2020). The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at PT. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479-489.
- Gallup. (2023). *Employee Engagement*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Gibson, J. L. (1991). *Organizations : behavior, structure, processes* (7th ed.). Irwin.
- Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., & Lesniak, R. (1978). Organizational Communication: 1978. *Human Communication Research*, 5(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x>
- Harjana, A. A. (2007). Iklim Komunikasi Keorganisasian. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 4(2), 167–177. <https://doi.org/10.24002/jik.v4i2.226>
- Hendrawati, N. N. D., Handoyo, A. H., Ruliana, P., & Irwansyah, I. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Engagement Karyawan. *Inter Komunika : Jurnal Komunikasi*, 3(2), 122. <https://doi.org/10.33376/ik.v3i2.232>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Condition Of Personal Engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The Expanded Row of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Pace, R. W., Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja*

Perusahaan (Terj. D. L. Mulyana). Remaja Rosdakarya.

- Priyohadi, N. D., Suhariadi, F., Fajrianthi, F., & Soedarmanto, S. (2019). Validity and Reliability Testing of the Organizational Communication Satisfaction Scale for Millennial Employees in Indonesia. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(4), 594. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i4.14572>
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-57. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Redding, W. Charles. (1979). Organizational Communication Theory and Ideology: An Overview. *Annals of the International Communication Association*, 3(1), 309–341. <https://doi.org/10.1080/23808985.1979.11923769>
- Salahuddin, M. M. (2010). Diversity Management and the Impact of Organizational Communication. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1–6.
- Schrodt, P. (1995). A typologi of organizational communication climates. *Communication Studies*, 46(3–4), 87-103. <https://doi.org/10.1080/10510979509368446>
- Schuck, B. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Sianturi, R. R., Wahyudin, U., & Suryana, A. (2019). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Komunikasi. *Metacommunication: Journal of Communication Studies*, 4(1), 12-23. <https://doi.org/10.20527/mc.v4i1.6281>
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36–54. <http://0-search.proquest.com.alpha2.latrobe.edu.au/docview/1041243635>
- Sulaiman, N. S., Abdullah, Z., & Man, N. I. (2023). The Effect of Employee Communication and Engagement on Organisational Performance: A Conceptual Study. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 8(46), 233–251. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.084616>
- Suryanarayan Iyer and Israel, D. (2012). *Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement*. *Journal of Management Research*, 12(3), 1–23.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Yulianti, S., Ahman, E., & Suwatno, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 8–15. <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12976>