

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

Oleh:

M. Chairul Aminullah¹

Andres Farrel Ardan²

Nur Fadia Rusly³

Indyana Umami Aisyah⁴

Nadya Poernamasari⁵

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: JL. Raya Telang, Kec. Kamal, Kab. Bangkalan, Jawa Timur (69162).

Korespondensi Penulis: chairul1060@gmail.com, Andresly75@gmail.com,

fadia.rusly25@gmail.com, indianaummaisayah403@gmail.com,

nadya.poernamasari@trunojoyo.ac.id.

Abstract. *The accelerating wave of digital transformation has significantly reshaped the workforce landscape, notably marked by the growing dominance of Generation Z. This generation exhibits distinct communication preferences compared to previous cohorts, including a strong inclination toward digital media, open dialogue, meaningful engagement, and participative work environments. This study explores the role of communication in employee development programs at PT Unilever in response to the increasing presence of Gen Z in the workplace. Employing a qualitative approach through literature review and contextual organizational analysis, the research investigates Gen Z's perceptions of internal communication effectiveness and its influence on motivation, engagement, and organizational commitment. The findings highlight that communication functions not only as an information delivery tool but also as a strategic driver of motivation, relational trust, and learning culture. Generation Z tends to reject rigid, hierarchical, text-based communication models in favor of collaborative, dialogical, and tech-enabled approaches such as interactive digital platforms, short videos, and real-time feedback channels. Moreover, intergenerational*

Received May 28, 2024; Revised June 07, 2025; June 19, 2025

*Corresponding author: chairul1060@gmail.com

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

communication mismatches are identified as a significant challenge to effective employee development outcomes. As such, organizations are urged to reformulate internal communication strategies that align with the expectations of younger generations, emphasizing speed, transparency, personalization, and emotional engagement. This study underscores the critical role of transformative organizational communication in cultivating an inclusive and sustainable human capital development strategy within the context of a multigenerational workforce.

Keywords: *Generation Z, Employee Development, Organizational Communication, Digital Media, Engagement Strategy.*

Abstrak. Transformasi digital telah mempercepat perubahan dalam dinamika dunia kerja, termasuk pergeseran struktur demografis tenaga kerja yang kini didominasi oleh Generasi Z. Generasi ini menunjukkan karakteristik komunikasi yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, seperti preferensi terhadap media digital, komunikasi terbuka, serta kebutuhan akan makna dan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran komunikasi dalam program pengembangan karyawan (*employee development*) di PT Unilever dalam merespons dominasi Gen Z. Pendekatan kualitatif digunakan melalui studi literatur dan analisis konteks organisasi, dengan fokus pada persepsi Gen Z terhadap efektivitas komunikasi internal yang diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran strategis tidak hanya sebagai penyampai informasi pelatihan, tetapi juga sebagai instrumen motivasi, keterlibatan, dan pembentukan budaya organisasi. Gen Z cenderung menolak komunikasi yang bersifat satu arah, birokratis, dan berbasis teks. Sebaliknya, mereka mengapresiasi pendekatan yang kolaboratif, dialogis, dan memanfaatkan media digital interaktif seperti platform kolaboratif, video singkat, dan ruang diskusi daring. Ketidaksesuaian gaya komunikasi antargenerasi juga ditemukan sebagai kendala utama dalam keberhasilan program pengembangan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mereformulasi strategi komunikasi internalnya agar lebih adaptif terhadap ekspektasi generasi muda yang mengutamakan kecepatan, transparansi, serta keterlibatan emosional dalam proses pembelajaran dan pengembangan karier. Penelitian ini menegaskan urgensi transformasi komunikasi organisasi sebagai fondasi bagi pengembangan sumber daya manusia yang inklusif dan berkelanjutan di era kerja multigenerasi.

Kata Kunci: Generasi Z, Pengembangan Karyawan, Komunikasi Organisasi, Media Digital, Keterlibatan Karyawan.

LATAR BELAKANG

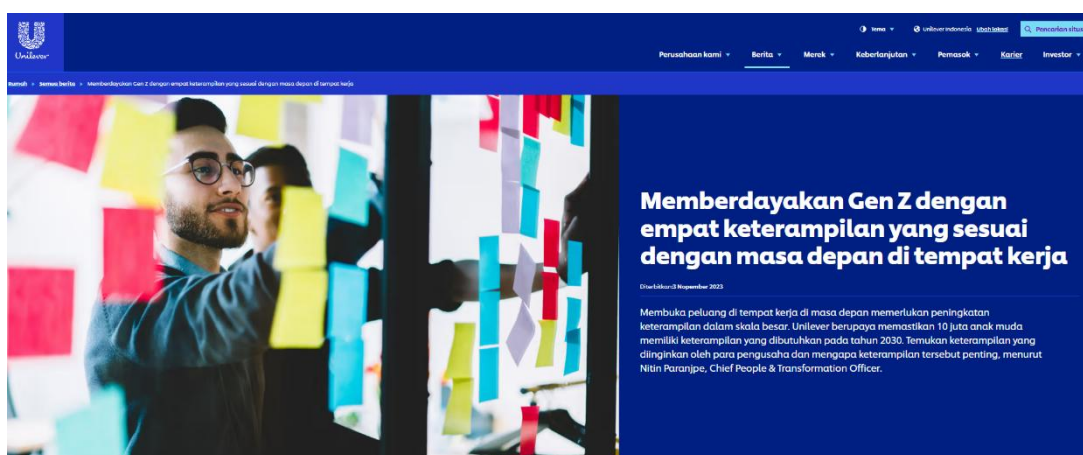
Dinamika dunia kerja mengalami perubahan besar selama era transformasi digital yang kian pesat, terutama karena munculnya Generasi Z, generasi yang mendominasi angkatan kerja. Generasi Z dikenal memiliki banyak ciri yang berbeda dari generasi sebelumnya, seperti kebutuhan mereka untuk menjadi lebih adaptif terhadap teknologi, membutuhkan fleksibilitas, dan sangat menginginkan nilai-nilai kebermaknaan, komunikasi yang terbuka, dan pengembangan diri di tempat kerja. PT Unilever, salah satu perusahaan multinasional terkemuka di Indonesia, menghadapi masalah ini, terutama dalam mengelola keragaman generasi dan mengintegrasikan strategi komunikasi pengembangan karyawan atau pengembangan karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan generasi baru. Dalam konteks ini, penting untuk memikirkan kembali sejauh mana komunikasi berkontribusi pada dominasi Gen Z yang mulai menggeser struktur demografis tenaga kerja Perusahaan. Menurut Badan Pusat Statistik (2022), Gen Z mencakup sekitar 27,9% dari total populasi Indonesia dan secara bertahap mulai mendominasi dunia kerja. Gen Z dikenal sebagai generasi *digital native*, melek teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, makna sosial pekerjaan, serta keberlanjutan (Schroth, 2019). Penelitian yang dilakukan Roblek dkk (2021), juga menunjukkan bahwa Gen Z lebih tertarik pada organisasi yang mendukung keberlanjutan, inovasi dan transparansi.

Permasalahan utama yang muncul adalah bagaimana PT Unilever dapat mengubah strategi komunikasi internalnya, khususnya dalam hal pengembangan karyawan, untuk memenuhi kebutuhan Gen Z yang menuntut pendekatan yang lebih berkolaborasi, berpartisipasi, dan berbasis teknologi. Berdasarkan penelitian terdahulu dari (Firdaus dkk 2021) menjelaskan bahwa Komunikasi organisasi memfasilitasi pemahaman visi dan efektivitas kerja seperti gaya komunikasi pimpinan penting dalam menggerakkan transformasi organisasi. Banyak program pengembangan karyawan perusahaan saat ini bergantung pada pendekatan generik dan konvensional yang cenderung kurang efektif. Lalu, dalam penelitian lainnya dari (Joko Wibowo & Bonifasius Nainggolan, 2023) menjelaskan komunikasi internal memiliki pengaruh

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

paling dominan dalam peningkatan kinerja dibandingkan motivasi dan disiplin kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Gen Z melihat dan mengalami komunikasi yang digunakan dalam program pengembangan karyawan, serta bagaimana komunikasi tersebut mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya kecenderungan bahwa Gen Z lebih menyukai komunikasi yang cepat, transparan, dan berbasis digital. Sehingga organisasi dituntut untuk mereformasi cara komunikasi internalnya agar lebih adaptif terhadap ekspektasi generasi muda

Figure 1. Bukti pada Website PT Unilever dalam pemberdayaan Gen Z



Melalui salah satu berita yang terdapat pada lama website resmi PT Unilever berupaya serius dalam pemberdayaan demi menciptakan masa depan yang pantas sesuai dengan kemampuan Gen Z yang sedang memulai karir agar mampu meningkatkan potensi pribadi masing masing sesuai dengan bidang yang kerjakan.

Dalam hal ini organisasi perusahaan membutuhkan orang yang bersemangat, manajemen partisipatif, serta tim kerja yang terarah dan terpadu di tempat kerja. Kemampuan memaksimalkan potensi pegawai ditentukan oleh aspek manajemen yang meliputi cara individu diperlakukan, diberi inspirasi dan tantangan untuk menghasilkan prestasi kerja terbaik mereka, serta bimbingan manajer menjadikan performa pegawai yang luar biasa. Manajemen SDM pada PT Unilever menerapkan konsep komunikasi Internal dimana karyawan diharapkan memiliki keterampilan teknis sesuai bidangnya, seperti R&D, produksi, pemasaran, keuangan, atau supply chain lalu peran segala bentuk peran yang diambil oleh karyawan sesuai standar kompetensi yang ditetapkan dalam sistem HR Unilever (biasanya menggunakan sistem kompetensi global seperti Unilever

Leadership Standards). Karena Unilever menerapkan pendekatan agile dan digital transformation, karyawan diharapkan memiliki fleksibilitas terhadap perubahan pasar dan strategi perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Komunikasi organisasi adalah proses berkomunikasi pesan antar individu atau kelompok dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan kolektif. Komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1993), mencakup komunikasi formal maupun informal yang terjadi dalam lingkup organisasi dan sangat penting untuk menciptakan koordinasi, kohesi, dan efektivitas kerja. Komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai cara untuk menyampaikan informasi tetapi membantu membangun budaya belajar, membangun relasi kerja, dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan dan prinsip perusahaan. Dalam merancang komunikasi internal yang tepat dan responsif, sangat penting untuk memahami gaya komunikasi yang dominan dalam organisasi, bagaimana struktur organisasi dibangun, dan jenis audiens yang dituju.

Peran Komunikasi dalam Pengembangan Karyawan

Dalam kerangka employee development, komunikasi bukan hanya sebagai saluran penyampaian informasi pelatihan, tetapi juga sebagai instrumen penguatan motivasi, penciptaan kepercayaan, dan pembentukan budaya belajar. Menurut De Janasz et al. (2012), komunikasi yang efektif dalam pengembangan karyawan mencakup aspek informatif (menyampaikan konten pembelajaran), instruksional (mengarahkan proses), persuasif (membangun komitmen), dan relasional (membangun hubungan). Komunikasi yang responsif terhadap kebutuhan generasi, disampaikan dengan media yang sesuai, dan dilakukan secara terbuka akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam program pengembangan. Hal ini penting dalam menghadapi tantangan lintas generasi di organisasi, termasuk dalam konteks dominasi Gen Z di PT Unilever.

Employee Development

Employee development merujuk pada proses rencana yang digunakan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan kemampuan, kinerja, dan potensi individu dalam jangka panjang. Pelatihan (training), pengembangan karier, dan program pembelajaran

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

berkelanjutan adalah semua komponen pengembangan karyawan (Noe, 2010). Agar memastikan bahwa proses ini berjalan dengan baik maka komunikasi sangatlah penting. Hal ini termasuk menyampaikan tujuan pelatihan, memberikan umpan balik, dan membantu orang berpikir tentang diri mereka sendiri dan merencanakan karier mereka. Dalam pengembangan karyawan generasi baru seperti Gen Z, komunikasi harus lebih dialogis dan berbasis teknologi digital. Hal ini karena Gen Z mengharapkan proses pembelajaran yang cepat, personal, interaktif, dan berorientasi pada pengalaman (*experiential learning*). Oleh karena itu, organisasi harus membuat rencana komunikasi pengembangan yang memenuhi gaya belajar dan preferensi komunikasi

Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z, yang terdiri dari orang-orang yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012, memiliki beberapa fitur yang membedakannya dari generasi sebelumnya. Mereka yang tumbuh dalam era digital memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja, kebermaknaan, dan hubungan terbuka dengan atasan (Schroth, 2019). Di tempat kerja, Gen Z cenderung lebih bersuara tentang kebutuhan pribadi dan profesional mereka. Mereka juga mengharapkan jalur karier yang jelas, komunikasi yang jelas, dan dukungan untuk pengembangan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Seemiller dan Grace (2016), Gen Z sangat tertarik untuk belajar, tetapi mereka cenderung membutuhkan bimbingan kontekstual dan komunikasi yang cepat, langsung, dan berbasis teknologi (seperti melalui aplikasi kolaboratif atau platform digital perusahaan). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi yang belum mengubah cara mereka berkomunikasi tentang pengembangan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana komunikasi dalam program *employee development* di PT Unilever berlangsung dan berperan dalam merespons dominasi Generasi Z di lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, serta makna yang dikonstruksi oleh individu secara natural dan kontekstual, khususnya dalam konteks komunikasi organisasi dan pengembangan

karyawan. Selain itu juga metode tinjauan literatur (library research) digunakan dimana peneliti menggunakan literatur (kepuustakaan), baik berupa buku, catatan, maupun laporan hasil penelitian terdahulu. Selain itu juga metode observasi website dan laporan tahunan PT Unilever menjadi data utama dalam memperoleh informasi lebih lanjut adapun kutipan-kutipan dalam tulisan ini didasarkan pada pendapat-pendapat ahli dan hasil-hasil penelitian terdahulu tentang komunikasi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan multinasional dengan struktur organisasi yang kompleks dan sumber daya manusia yang sangat beragam. Dalam lima tahun terakhir, terjadi peningkatan signifikan pada jumlah karyawan dari Generasi Z, khususnya pada posisi entry-level dan manajemen muda. Berdasarkan data internal yang diperoleh, Gen Z kini mewakili lebih dari 40% dari total karyawan di beberapa divisi seperti pemasaran, *e-commerce*, dan teknologi informasi. Perusahaan telah lama memiliki sistem employee development yang formal dan terstruktur, termasuk pelatihan berbasis kompetensi, *coaching*, *e-learning*, dan talent rotation. Namun, dengan meningkatnya dominasi Gen Z, tantangan baru muncul dalam hal penyampaian pesan, media komunikasi, dan efektivitas transfer pengetahuan. Dalam praktiknya, PT Unilever telah menyediakan berbagai kanal komunikasi seperti platform digital internal dan pelatihan online. Namun, preferensi Gen Z terhadap media komunikasi yang lebih langsung, cepat, dan fleksibel menunjukkan bahwa pentingnya *media richness* (kekayaan media) dalam komunikasi internal. Konsep ini dijelaskan dalam teori Media Richness oleh Daft & Lengel (1986), yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi meningkat bila saluran komunikasi sesuai dengan kompleksitas pesan dan kebutuhan penerima. Gen Z, sebagai digital native, lebih responsif terhadap komunikasi yang menggabungkan visual, interaktivitas, dan kesempatan untuk memberikan umpan balik secara instan

Berdasarkan teori komunikasi organisasi (Goldhaber, 1993), komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat koordinasi, motivasi, dan integrasi nilai-nilai antar individu di dalam organisasi. Dalam konteks employee development, peran komunikasi menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan efektif dan relevan bagi semua kelompok usia. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

terlalu formal dan birokratis sering kali tidak diterima dengan baik oleh Generasi Z. Hasil ini sejalan dengan studi Seemiller dan Grace (2016), yang menyatakan bahwa Gen Z lebih menghargai komunikasi yang bersifat personal, cepat, dan interaktif. Komunikasi satu arah dan kaku tidak memberikan ruang bagi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses belajar dan pengembangan.

Komunikasi Organisasi sebagai Pilar Pengembangan SDM

Teori komunikasi organisasi menurut Goldhaber (1993) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga menciptakan koordinasi, membangun hubungan kerja, dan memperkuat budaya organisasi. Dalam konteks employee development, fungsi komunikasi menjadi krusial untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif, terutama dalam lingkungan kerja multigenerasi.

Generasi Z yang kini mendominasi tenaga kerja muda di perusahaan seperti PT Unilever, memiliki ekspektasi komunikasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Mereka menginginkan komunikasi yang terbuka, horizontal, cepat, dan berbasis teknologi. Hal ini sejalan dengan pandangan Goldhaber bahwa komunikasi organisasi yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan karakter audiens internalnya.

Tantangan Komunikasi dalam Employee Development di Era Gen Z

Berdasarkan studi oleh Putri dan Nugroho (2021), generasi Z mengharapkan keterlibatan langsung dalam proses belajar dan pengambilan keputusan. Mereka tidak merespons dengan baik komunikasi satu arah yang bersifat birokratis. Sebaliknya, mereka menghargai komunikasi berbasis diskusi, coaching, dan umpan balik real-time yang bersifat dialogis. Ini sesuai dengan dimensi komunikasi relasional dalam teori Goldhaber, di mana komunikasi membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan.

PT Unilever telah mulai menyesuaikan dengan pendekatan ini, seperti menerapkan program pembelajaran berbasis platform digital, video interaktif, serta mentoring dua arah (reverse mentoring), di mana generasi muda juga menjadi fasilitator pembelajaran bagi senior mereka seperti *Unilever Future Leaders Programme* (UFLP), *Unilever Internship Programme*, serta pelatihan berkelanjutan berbasis *Sustainability*

Development Goals (SDGs). Program-program ini dirancang untuk membekali karyawan muda, khususnya Gen Z, dengan keterampilan kepemimpinan, pemikiran strategis dan wawasan keberlanjutan. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana menciptakan komunikasi yang tepat sasaran, mampu menjangkau preferensi Gen Z, serta menjembatani gap antar generasi dalam organisasi.

Peran Media Richness dan Teknologi Digital

Goldhaber menekankan bahwa media yang digunakan dalam komunikasi organisasi turut menentukan keberhasilannya. Temuan dari Wijayanti dan Gunawan (2023) menyatakan bahwa komunikasi pengembangan yang memanfaatkan media kaya konteks seperti video pendek, gamification, dan modul interaktif berbasis aplikasi memiliki dampak positif terhadap partisipasi dan hasil belajar Gen Z. Ini memperkuat poin Goldhaber bahwa media yang sesuai akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi internal. Bentuk penerapan yang dilakukan oleh PT Unilever ini dengan menggunakan Microsoft Teams dan Outlook untuk email dan rapat virtual. Saat topik penting atau strategis dibahas, Unilever memilih medium yang lebih "*rich*" seperti video meeting atau tatap muka. Adapun pelatihan sebagai pengembangan karyawan berbasis digital. Media kaya seperti webinar, *live discussion*, dan video tutorial dimanfaatkan untuk topik-topik kompleks.

Intergenerational Communication Gaps

Penelitian oleh Hasanah dan Subekti (2020) menunjukkan bahwa kesenjangan gaya komunikasi antar generasi dapat menjadi penghambat utama dalam employee development. Gen Z cenderung informal dan cepat, sedangkan generasi sebelumnya lebih suka struktur formal dan hierarkis. Goldhaber menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang adaptif dan fleksibel menjadi kunci dalam menjaga kohesi dan sinergi antarkelompok usia di lingkungan kerja.

Untuk menjawab tantangan ini, perusahaan seperti Unilever perlu menyelenggarakan pelatihan lintas generasi guna membangun pemahaman dan empati dalam komunikasi kerja. Program ini dapat dikemas dalam bentuk diskusi terbuka, team building, dan peer learning, adapun penyesuaian gaya komunikasi perusahaan ke arah yang lebih visual, cepat, dan inklusif dalam media sosial dan komunikasi internal.

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

Penguatan Budaya Belajar melalui Komunikasi Organisasi

Dalam dimensi komunikasi kultural menurut Goldhaber, komunikasi organisasi juga berfungsi sebagai sarana pewarisan nilai dan budaya kerja. Gen Z dikenal sangat mempertimbangkan nilai dan makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, komunikasi pengembangan tidak hanya fokus pada kompetensi teknis, tetapi juga nilai perusahaan seperti keberagaman, keberlanjutan, dan keterbukaan.

Rahmawati dan Prasetya (2022) menyatakan bahwa strategi komunikasi internal yang menyampaikan visi dan nilai organisasi secara konsisten akan memperkuat komitmen dan *engagement* generasi muda terhadap perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan program *employee development*, khususnya dalam menghadapi dominasi Generasi Z di lingkungan kerja PT Unilever. Pertama, Gen Z menilai strategi pengembangan karyawan yang bersifat formal, berhierarki, dan berbasis teks kurang efektif. Generasi ini lebih suka pendekatan komunikasi dua arah yang cepat, informal, dan menggunakan media digital interaktif seperti chat grup, platform kolaboratif, dan video pendek. Kedua, cara komunikasi dilakukan sangat memengaruhi persepsi Gen Z terhadap program pengembangan. Mereka sangat menghargai program yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi, berbicara dengan orang lain, dan mendapatkan feedback secara langsung. Komunikasi yang otoritatif atau satu arah dianggap tidak penting dan cenderung menghambat mereka untuk berpartisipasi. Ketiga, ada masalah dalam komunikasi antar generasi di dalam organisasi. Ini karena Gen Z dan generasi sebelumnya memiliki standar dan harapan yang berbeda, yang menyebabkan perbedaan dalam komunikasi internal. Efektivitas pengembangan karyawan secara keseluruhan dapat dipengaruhi oleh ketidaksesuaian gaya komunikasi ini.

Saran

Berdasarkan hasil temuan, PT Unilever perlu mereformulasi strategi komunikasi internalnya agar lebih adaptif terhadap ekspektasi generasi muda yang mengutamakan

kecepatan, transparansi, serta keterlibatan emosional dalam proses pembelajaran dan pengembangan karier. Pemanfaatan media interaktif seperti platform kolaboratif dan kanal umpan balik real-time dinilai relevan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam program pengembangan karyawan. Selain itu, diperlukan upaya penguatan kapasitas komunikasi lintas generasi melalui pelatihan internal, guna meminimalisasi kesenjangan persepsi antar kelompok usia dalam organisasi. Evaluasi berkala terhadap media dan metode komunikasi juga perlu dilakukan agar strategi yang diterapkan tetap adaptif dan selaras dengan dinamika kebutuhan generasi muda.

DAFTAR REFERENSI

- Anshori, M. I., Caroline, C., Putro, S. E., & Ariyadi, M. Y. (2023). Peran Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 7(4), 1245–1257. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1672>.
- Asriyanti, S., Irawan, D. & Darmawan, A. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–55.
- Deloitte. (2023). *2024 Indonesia Consumer Industry Outlook*.
- Firdaus, Ade Juliani, et al. "Peran Komunikasi Organisasi Dalam Pengembangan Organisasi." *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi* 3.2 (2021): 134-140.
- Gifari, A. & Yulianti, R. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 115–125.
- Hidayat, Putri Septaningtyas, Siska Armawati Sufa, and Eny Ratnasari. "Peran Departemen Human Resources Development dalam Aktivitas Employee
- Putra, R. W. & Mulyana, D. (2023). Strategi Retensi Karyawan Generasi Z Melalui Program Employee Development. *Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 5(1), 33–42.
- Relations pada Bisnis Keluarga: Studi Kasus pada Royal Trawas Hotel & Cottages." *Jurnal Spektrum Komunikasi* 9.1 (2021): 45-66.
- Roblek, V., Meško, M. & Pušavec, F. (2021). The Perspective of Sustainable Development in the Context of Industry 4.0. *Sustainability*, 13(3), 1–17.

PERAN KOMUNIKASI EMPLOYEE DEVELOPMENT DALAM MENGHADAPI DOMINASI GEN Z PADA PT UNILEVER

- Suharti, L. & Susanto, M. (2020). Intergenerational Communication in the Workplace: The Role of Trust and Organizational Support. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 19(1), 34–44.
- Wibowo, J. & Nainggolan, B. (2023). Mendorong Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Menggunakan Peran Komunikasi, Motivasi dan Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(3), 77–85.