

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja dan Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Oleh :

Firza Ahmad Styvani

Dosen Pembimbing :

Dr. Hasan Ubaidillah, SE.MM

Program Studi Manajemen

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

April 2026



Pendahuluan

PT. Sinar Pangan Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pangan, di mana karyawan Generasi Z mulai mendominasi tenaga kerja. Dari data internal perusahaan menunjukkan adanya peningkatan produktivitas karyawan Gen Z selama periode Agustus–Desember 2025. Peningkatan ini berkaitan dengan penerapan sistem komunikasi baru, fleksibilitas kerja, serta pelatihan Learning Agility.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, fleksibilitas kerja, dan Learning Agility terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera, untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia di era kerja modern.

Gap Penelitian

Komunikasi organisasi



Pada variabel komunikasi organisasi, beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja [5]. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak selalu berdampak langsung karena pengaruhnya menjadi tidak signifikan apabila dimediasi oleh komitmen organisasi atau dipengaruhi oleh kondisi konflik internal[6]

Fleksibilitas Kerja



Fleksibilitas kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fleksibilitas kerja menjadi salah satu aspek yang paling diminati oleh Generasi Z dalam dunia kerja saat ini. Pola kerja yang fleksibel memberi mereka kebebasan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan[7].

Learning Agility



Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Learning Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena karyawan yang mampu belajar dan beradaptasi lebih cepat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik [8].

Rumusan Masalah

Rumusan Masalah

Pengaruh Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja dan Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Pertanyaan Penelitian

Bagaimana Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja dan Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Kategori SDG's

Penelitian ini paling relevan dengan SDG 8 yang bertujuan "membantu menciptakan lingkungan kerja adaptif, meningkatkan kinerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan"

Literatur Review

komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pertukaran informasi, gagasan, serta makna antara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas merupakan kemampuan beradaptasi terhadap adanya perubahan lingkungan. Waktu kerja fleksibel awalnya berpusat pada waktu yang fleksibel dan pengaturan kerja yang fleksibel

Learning Agility

learning agility merupakan adaptasi dan pengembangan kemampuan individu di era perubahan cepat.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dimaknai sebagai tingkat kemampuan individu dalam memberikan kontribusi nyata untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi secara optimal

Metode

Metode Kuantitatif

Variabel Dependen (Y)

Kinerja Karyawan di PT.
Sinar Pangan Sejahtera

Variabel Independen (X)

- Komunikasi Organisasi
- Fleksibilitas Kerja
- Learning Agility

Sumber Data

Data Sekunder yang berasal dari
data PT. Sinar Pangan Sejahtera

Populasi Penelitian

Karyawan = 203 org

Subjek Penelitian

PT. Sinar Pangan Sejahtera

Alat Penelitian

Structural Equation Modelling–
Partial Least Square (SEM-PLS)

Pengambilan Sample

Probability Sampling

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) dan Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4. outer loading dan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Kriteria
KOMUNIKASI ORGANISASI	X1.1	0.916	0,709	Valid
	X1.2	0.708		Valid
	X1.3	0.773		Valid
	X1.4	0.904		Valid
	X1.5	0.888		Valid
FLEKSIBILITAS KERJA	X2.1	0.791	0,730	Valid
	X2.2	0.888		Valid
	X2.3	0.856		Valid
	X2.4	0.864		Valid
	X2.5	0.870		Valid
LEARNING AGILITY	X3.1	0.868	0,709	Valid
	X3.2	0.782		Valid
	X3.3	0.893		Valid
	X3.4	0.732		Valid
	X3.5	0.922		Valid
KINERJA KARYAWAN	Y1	0.838	0,688	Valid
	Y2	0.753		Valid
	Y3	0.864		Valid
	Y4	0.841		Valid
	Y5	0.849		Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator outer loading di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Nilai AVE masing-masing variabel juga melebihi 0,50 yang menunjukkan bahwa variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen dan layak untuk analisis selanjutnya..

Hasil Discriminant Validity

Tabel 5. Hasil Discriminant Validity

	X1	X2	X3	Y	Ket
X1	0.842				Valid
X2	0.954	0.854			Valid
X3	0.937	0.922	0.842		Valid
Y	0.950	0.971	0.897	0.830	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan table 5. tersebut, seluruh variabel memiliki nilai korelasi yang memenuhi kriteria validitas dikarenakan nilai korelasinya di atas 0,70. yaitu X1 (0,842), X2 (0,854), X3 (0,842), dan Y (0,830), sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan. Selain itu, terdapat hubungan antara variabel independen dan dependen, dengan nilai korelasi X1 terhadap Y sebesar 0,950, X2 terhadap Y sebesar 0,971, dan X3 terhadap Y sebesar 0,897. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki hubungan dengan variabel dependen.

Reabilitas Composite

Tabel 6. Hasil Reabilitas Composite

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho A)	Composite Reliability
Komunikasi Organisasi (X1)	0.894	0.898	0.923
Fleksibilitas Kerja (X2)	0.907	0.909	0.931
Learning Agility (X3)	0.896	0.903	0.924
Kinerja Karyawan (Y)	0.886	0.889	0.917

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Semua konstruk dalam model penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik dan memenuhi standar yang dipersyaratkan. Keempat variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7. Nilai Composite Reliability (rho_A) yang konsisten tinggi pada semua variabel (berkisar antara 0.886 – 0.909) semakin memperkuat bukti reliabilitas model.

Hasil Uji R - Square

Tabel 7. Hasil Uji R-

	R – Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan (Y)	0.951	0.950

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 7, nilai R-Square sebesar 0,951 menunjukkan bahwa 95,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Learning Agility. Sementara itu, sebesar 4,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,950 yang hampir sama dengan nilai R-Square menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kestabilan yang sangat baik dan tidak mengalami overfitting. Dengan demikian, model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat dalam menjelaskan kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

Hasil Uji F - Square

Tabel 7. Hasil Uji F-

	X1	X2	X3	Y	Ket
X1				0.151	Sedang
X2				0.987	Besar
X3				0.029	Kecil
Y					

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji F-Square menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi (X1) memiliki nilai f^2 sebesar 0,151 (kategori sedang), Fleksibilitas Kerja (X2) sebesar 0,987 (kategori besar), dan Learning Agility (X3) sebesar 0,029 (kategori kecil). Hasil ini menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja memberikan pengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan, diikuti Komunikasi Organisasi, sedangkan Learning Agility memberikan pengaruh yang relatif kecil.

Path Koefisien

Tabel 7. Hasil Uji inner model (path Koefisien)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi organisasi -> Kinerja Karyawan	0.329	0.334	0.067	4.893	0.000
Fleksibilitas kerja -> Kinerja Karyawan	0.761	0.757	0.060	12.725	0.000
Learning agility -> Kinerja Karyawan	-0.112	-0.112	0.041	2.760	0.006

Uji hipotesis dilakukan berdasarkan nilai **t-statistic > 1,96**, **p-value < 0,05**, dan arah koefisien (β). Hasil pengujian menunjukkan bahwa:

Komunikasi Organisasi → Kinerja Karyawan memiliki koefisien **0,329**, **t-statistic = 4,893**, dan **p-value = 0,000**, sehingga berpengaruh **positif dan signifikan**.

Fleksibilitas Kerja → Kinerja Karyawan memiliki koefisien **0,761**, **t-statistic = 12,725**, dan **p-value = 0,000**, sehingga berpengaruh **positif dan signifikan**.

Learning Agility → Kinerja Karyawan memiliki koefisien **-0,112**, **t-statistic = 2,760**, dan **p-value = 0,006**, sehingga berpengaruh **signifikan dengan arah negatif**.

Dengan demikian, **H1, H2, dan H3 diterima**.

Pembahasan

Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Hasil studi empiris juga menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan di PT. Sinar Pangan Sejahtera berlangsung secara jelas, terbuka, dan mudah dipahami. Hal tersebut membantu karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan target kerja sehingga koordinasi menjadi lebih efektif dan kesalahan kerja dapat diminimalkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian [15] yang menyatakan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif mampu meningkatkan efektivitas kerja.

Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Hasil penelitian membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa karyawan merasakan manfaat dari fleksibilitas pengaturan jadwal kerja. Kemudahan tersebut membantu karyawan mengatur waktu secara lebih efektif, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kebutuhan pribadi, serta meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian [35] yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Oleh karena itu, penerapan fleksibilitas kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Learning Agility berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Hasil penelitian menunjukkan bahwa learning agility berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran yang tinggi untuk terus mengembangkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan dalam menghadapi perubahan. Kesadaran tersebut mendorong karyawan untuk belajar dari pengalaman, menerima umpan balik, dan meningkatkan kemampuan diri sehingga mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian [23] yang menyatakan bahwa learning agility merupakan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkannya pada situasi baru.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, Komunikasi Organisasi dan Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Learning Agility berpengaruh signifikan dengan arah hubungan negatif terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Pangan Sejahtera. Komunikasi organisasi yang efektif meningkatkan koordinasi dan kelancaran informasi, fleksibilitas kerja memberikan kenyamanan serta meningkatkan produktivitas, sedangkan learning agility mendorong kemampuan beradaptasi dan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan terus memperkuat komunikasi organisasi, menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang sesuai, serta mengembangkan learning agility melalui program pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Referensi

- [1] erica pandey, "Younger employees fear being left behind by remote work."
- [2] Deloitte, "Memahami Generasi Z di tempat kerja."
- [3] M. M. Musheke and J. Phiri, "The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory," *Open Journal of Business and Management*, vol. 09, no. 02, pp. 659–671, 2021, doi: 10.4236/ojbm.2021.92034.
- [4] Y. Jo and A. J. Hong, "Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support," *Front. Psychol.*, vol. 13, Jun. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.900830.
- [5] P. Gultom and R. Ferinia, "Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *Kajian Manajemen*, 2023, [Online]. Available: <https://ejournal.unklab.ac.id/index.php/kjm/article/view/899>
- [6] A. Saragih and R. Putri, "Komunikasi Organisasi, Konflik dan Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediator," *Jurnal Bisnis UTA'45 Jakarta*, 2020, [Online]. Available: <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/957>
- [7] Erica Paney, "Younger employees fear being left behind by remote work."
- [8] S. Aprilia, "Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja Karyawan," *JMB Jayakarta*, 2024, [Online]. Available: <https://journal.stiejayakarta.ac.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/252>
- [9] A. Khildani, Suhermin, and A. Lestariningsih, "Learning Agility dan Kinerja Karyawan Bank," *STIESIA Repository*, 2021, [Online]. Available: <https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6421>
- [10] R. Fauziah, N. Faeni, and M. Fikri, "Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasi," *SIMO Journal*, 2024, [Online]. Available: <https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/view/3457>
- [11] G. Cuwanditha and G. Darma, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasional," *JPEK*, 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jpek/article/view/25402>
- [12] O. Shalahuddin and A. Ikham, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Work-Life Balance," *Jurnal Kinerja*, 2024, [Online]. Available: <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/215>
- [13] N. Oktarina, "Fleksibilitas Kerja, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai," *Amnesia Journal*, 2023, [Online]. Available: <https://ingreat.id/index.php/amnesia/article/view/171>
- [14] S. Destiviani and D. Andriani, "Pengaruh Human Resource Information Systems, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan The Effect of Human Resource Information Systems, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Communication on Employee Performance."
- [15] D. Suparto, S. Sutjiatmi, and A. Adilla, "Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal," vol. 10, no. 10, 2025.
- [16] F. Aldina, "THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS AND CULTURE ON EMPLOYEE WORK EFFECTIVENESS AT PT. THE ESSENCE OF ADISHEDNESS", [Online]. Available: <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- [17] A. Rachmawati, "PENERAPAN EMPLOYER BRANDING SEBAGAI STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DI PT HARDANA WIDYA MAHIR."
- [18] S. Maryanah, F. Syarief, and A. Setyawan, "Sinergi : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Strategi Komunikasi SMA Sekolah Master Indonesia Dalam Membangun Citra Positif Sekolah," *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, vol. 1, no. 2, p. 2025, 2025, [Online]. Available: <https://publikasi.ahlalkamal.com/index.php/sinergi>

Referensi

- [19] A. Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, E. Roh Suciati, and D. Wahyuningsih, "Pemanfaatan Media Komunikasi Terhadap Peningkatan Pengetahuan Melalui Kompetensi Komunikasi Kader Pkk Dalam Pencegahan Stunting Di Desa Sukamulya Tangerang," 2025.
- [20] S. I. M. Bouland-van Dam, J. K. Oostrom, and P. G. W. Jansen, "Development and validation of the leadership learning agility scale," *Front. Psychol.*, vol. 13, Dec. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.991299.
- [21] E. A. Altindag and F. Siller, "Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey," *Bus. Econ. J.*, vol. 05, no. 03, 2014, doi: 10.4172/2151-6219.1000104.
- [22] M. Angelici and P. Profeta, "Smart Working: Work Flexibility Without Constraints," *Manage. Sci.*, vol. 70, no. 3, pp. 1680–1705, Mar. 2024, doi: 10.1287/mnsc.2023.4767.
- [23] M. M. Lombardo and R. W. Eichinger, "High potentials as high learners," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 39, no. 4, pp. 321–329, 2000.
- [24] D. H. Angelina and A. Pangarso, "Driving Employee Performance through Learning and Innovation," in *E3S Web of Conferences*, 2025.
- [25] H. Jo and S. Kim, "The Impact of Learning Agility on Innovative Behavior," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022, [Online]. Available: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9254862/>
- [26] M. Nur, D. Faylasuf, and H. Ubaidillah, "Implementation of Work Discipline, Motivation, and Compensation to the Performance of Employees of PT. WAN Tobacco Cigaret Sidoarjo Penerapan Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. WAN Tobacco Cigaret Sidoarjo." [Online]. Available: <https://sdgs.un.org/goals/goal9>
- [27] S. Chummar, P. Singh, and S. R. Ezzedeen, "Exploring the differential impact of work passion on life satisfaction and job performance via the work–family interface," *Personnel Review*, vol. 48, no. 5, pp. 1100–1119, Aug. 2019, doi: 10.1108/PR-02-2017-0033.
- [28] S. Egenius, B. Triatmanto, and M. Natsir, "The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, vol. 7, no. 10, p. 480, Nov. 2020, doi: 10.18415/ijmmu.v7i10.1891.
- [29] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- [30] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.
- [31] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.
- [32] J. W. Creswell and T. C. Guetterman, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York: Pearson, 2021.
- [33] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2022.
- [34] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 19th ed. Pearson, 2022.
- [35] E. E. Kossek and B. A. Lautsch, "Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs," *Academy of Management Annals*, vol. 12, no. 1, pp. 5–36, 2018.
- [36] M. M. Lombardo and R. W. Eichinger, "High Potentials as High Learners," *Hum. Resour. Manage.*, 2000.

Sekian terimakasih

