

[SNP 13]

Analisis Pola Komunikasi Organisasi dalam Kesenjangan Generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC

Dinda Ayuana Kartika¹

¹Program studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Pengetahuan dan Politik,
Universitas Al-Azhar Indonesia, Jalan Sisingamangaraja, Kompleks Masjid Agung Al Azhar,
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, 12110

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: dindaayn21@gmail.com

Abstract - The generation gap is a generational difference that causes a gap in the relationship between employees who have different generational backgrounds. The generation gap between employees is a problem in organizational communication due to the different ways of thinking, attitudes, actions, and habits so that it can cause conflict between employees in the company. The purpose of this study is to determine the communication patterns used in the generation gap at PT Pertamina Bina Medika IHC. The research method uses a qualitative approach with data collection techniques through interviews. The results of this study show that the organizational communication patterns used are wheel communication patterns and Y communication patterns where the leaders play a crucial role in decision-making. The existence of differences in mindset, personality, habits and behavior between generations does not make the age gap hinder the main objectives of a company. The existence of differences in mindset, personality, habits and behavior between generations does not make the age gap hinder the main objectives of a company. Both superiors and subordinates, representing Generation X and Generation Z respectively, learn and adapt to each other to create a positive work environment, so that company targets can be achieved.

Keywords - *Organizational Communication, Generation Gap, Communication Patterns*

Abstrak - Kesenjangan generasi adalah perbedaan generasi yang menimbulkan adanya kesenjangan hubungan antara karyawan yang memiliki *background* generasi berbeda. Kesenjangan generasi antar karyawan menjadi suatu masalah dalam komunikasi organisasi karena mereka memiliki cara berpikir, sikap, tindakan, dan kebiasaan yang berbeda sehingga dapat menimbulkan konflik antar karyawan pada perusahaan tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi yang digunakan dalam kesenjangan generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pola komunikasi organisasi yang digunakan adalah pola komunikasi roda dan pola komunikasi Y, dimana pimpinan menjadi penentu dari setiap keputusan. Terdapatnya perbedaan pola pikir, kepribadian, kebiasaan dan perilaku antar generasi tidak membuat kesenjangan usia menghalangi tujuan utama dari suatu perusahaan. Masing – masing pekerja, baik atasan dan bawahan, yaitu Generasi X dan Generasi Z sama – sama belajar dan beradaptasi satu sama lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga target perusahaan dapat dicapai.

Kata Kunci -- *Komunikasi Organisasi, Kesenjangan Generasi, Pola Komunikasi*

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan kerja sama yang baik antar anggota organisasi sehingga dapat mencapai suatu tujuan dengan baik. Komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, dimana sebuah ide atau gagasan tidak akan dapat terealisasi jika komunikasi antar anggota organisasi tersebut tidak berjalan dengan efektif. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi, dimana komunikasi baik antar individu maupun tim sangat penting bagi jalannya suatu program kerja. Komunikasi merupakan bagian internal dari sistem sebuah organisasi dan interaksi sosial antar karyawan [1]. Dalam mencapai target perusahaan dibutuhkan kerja sama tim yang kompeten dari setiap karyawannya, namun membangun komunikasi yang baik agar terciptanya lingkungan kerja yang baik tidaklah mudah. Banyak faktor yang menghambat komunikasi antar karyawan, salah satunya adalah kesenjangan generasi.

Generation gap atau kesenjangan generasi adalah perbedaan generasi yang menimbulkan adanya kesenjangan hubungan antara karyawan yang memiliki *background* generasi berbeda [2]. Perbedaan ini menimbulkan beberapa permasalahan seperti konflik maupun miskomunikasi. Konflik dalam organisasi terjadi karena perbedaan tanggapan dalam memandang masalah atau isu dalam organisasi, dimana perbedaan tanggapan tersebut tergantung kepada arah keuntungan pribadi atau sepihak saja [3]. Kesenjangan generasi antar karyawan menjadi suatu masalah dalam komunikasi organisasi karena mereka memiliki cara berpikir, sikap, tindakan, dan kebiasaan yang berbeda sehingga dapat menimbulkan konflik antar karyawan pada perusahaan tersebut. Kesenjangan generasi merupakan permasalahan yang cukup umum terjadi dalam dunia kerja.

Gaya komunikasi karyawan lintas generasi dalam suatu perusahaan meningkatkan peluang terjadinya kesenjangan dalam proses komunikasi di lingkungan kerja yang menyebabkan seringnya terjadi perselisihan dalam kantor [4]. Masalah ini dapat menimbulkan beberapa akibat negatif yang merugikan kerja sama tim, seperti

kesalahpahaman atau kesalahpahaman antar karyawan. Dampaknya mungkin terlihat kecil, namun jika diabaikan tentu akan menimbulkan masalah yang lebih besar dan dapat mengganggu kualitas kerja seorang karyawan dan pencapaian suatu perusahaan. Konflik yang terjadi karena kesenjangan generasi di suatu perusahaan biasanya pada perbedaan perilaku, prinsip, sikap, pengalaman, dan karakter individu yang dibawa seorang karyawan ke tempat kerja. Kesenjangan generasi terjadi karena setiap generasi tumbuh dengan nilai serta keyakinan yang berbeda.

Terdapat tiga generasi yang saat ini dikelola perusahaan sebagai karyawan, yaitu : *Baby Boomers* (1945-1964), Generasi X (1965-1981) dan Generasi Y (1982-2000) [5]. Terdapat perbedaan karakteristik dari tiga generasi tersebut, yaitu sikap terhadap pekerjaan, sikap terhadap peraturan/otoritas, sikap terhadap penghargaan, kecenderungan mempelajari *soft skill*, kecenderungan mempelajari *hard skill*, sikap terhadap umpan balik dan *supervise*, sikap pada pemberi kerja, keseimbangan kehidupan/kerja, sikap terhadap faktor kesuksesan, sikap terhadap prioritas pengembangan serta sikap terhadap kecenderungan pada gaya kepemimpinan.

Beberapa jurnal penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tabel Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Citra, Rondonuwu, Kalesaran (2021)	Pola Komunikasi Humas PT. Pertamina <i>Geothermal Energy Area</i> Lahendong (Studi Pada Program Corporate Social Responsibility Di Kelompok Petani Bunga Di	Kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan keempat unsur teori yang digunakan, yaitu keahlian, kredibilitas, daya tarik, dan kekuasaan, dapat disimpulkan bahwa humas PT. Pertamina <i>Geothermal Energy Area</i> Lahendong menggunakan dua

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Kota Tomohon)	pola dalam mensosialisasikan program tersebut kepada masyarakat petani bunga, yaitu pola komunikasi primer dan juga pola komunikasi sekunder.
Yolanda, Yuliana, Arwin, Lan, Chandra (2021)	Analisis Pola Komunikasi Pimpinan dan Karyawan Studi Kasus pada PT Saudara Cipta Sukses Deli Serdang	Komunikasi yang digunakan antara pimpinan dan karyawan dalam perusahaan yang diteliti belum efektif dimana perusahaan lebih dominan menggunakan pola semua saluran atau bintang dan pola roda, dimana seorang pimpinan dapat saling berinteraksi secara langsung kepada seluruh karyawan yang ada di perusahaan karena tidak adanya pimpinan yang spesifik dalam setiap departemen.
Putri, Hartanto, Husna (2019)	<i>Geration Gap</i> : Analisa Pengaruh Perbedaan Generasi Terhadap Pola Komunikasi Organisasi di Perusahaan <i>Consumer Goods</i> di Kota Surabaya	Terdapat hubungan antara perbedaan generasi terhadap pola komunikasi di perusahaan. Pola komunikasi organisasi yang diterapkan akan semakin kompleks dan bervariasi karena tingginya intensitas penggunaan dan pemanfaatan saluran komunikasi yang

Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		digunakan oleh karyawan dalam lingkup komunikasi profesional di kantor.

Dari penelitian sejenis diatas, belum dilakukan penelitian analisis terkait pola komunikasi antar generasi dengan pendekatan kualitatif di lingkungan perusahaan. Meskipun dapat diketahui sudah adanya penelitian yang dilakukan di Lingkungan PT Pertamina Geothermal, namun pada penelitian ini mengangkat permasalahan bagaimana pola komunikasi dalam kesenjangan generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC.

PT Pertamina Bina Medika IHC (PBM IHC) merupakan anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero) yang merupakan salah satu BUMN yang bergerak di Bidang Kesehatan. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1997 dan ditunjuk oleh Kementerian BUMN sebagai Induk *Holding* Rumah Sakit BUMN tahun 2016 dan mulai beroperasi dengan merk IHC pada 2018. Kini, PT Pertamina Bina Medika IHC memiliki 16 Unit Bisnis Rumah Sakit, 10 Anak Perusahaan, 4 RS Kerjasama Operasional, dan 40 RS *Membership* di seluruh Indonesia. PT Pertamina Bina Medika IHC yang berkantor pusat di Menara Sentraya, Jakarta Selatan, memiliki jumlah karyawan baik PWTT maupun PWT sebanyak 319 orang.

PBM IHC mengalami perkembangan yang sangat pesat pada 3 tahun terakhir, khususnya dimulai saat peristiwa wabah corona, yaitu ketika pemerintah meminta untuk dibangun fasilitas kesehatan khusus Covid-19 secepat mungkin. Hal ini membuat tuntutan atas PBM IHC mengalami peningkatan. PBM IHC yang dalam pembentukan dan pengisian SDM mengandalkan pegawai lama, yaitu pegawai dari unit bisnis dengan jumlah yang tidak banyak. Hal ini mengakibatkan tidak seimbangnya tuntutan kerja dan jumlah tenaga yang ada, sehingga terjadinya perekrutan tenaga baru dengan status pegawai kontrak dan memiliki kualifikasi rata – rata mereka yang baru lulus pendidikan S1 pada tahun tersebut. Keadaan ini menjadikan adanya perbedaan generasi yang cukup jauh yaitu antara pegawai tetap yang

sudah lama bekerja dengan kategori Generasi X dan pegawai kontrak yang baru bergabung dengan kategori usia masuk Generasi Z. Berdasarkan data pekerja terakhir di tahun 2023, PBM IHC memiliki rentang tahun kelahiran pegawai 1967 – 2001 yaitu usia 56 – 22 tahun.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana pola komunikasi yang dilakukan baik atasan ke bawahan atau antar karyawan dalam kesenjangan generasi yang cukup jauh serta hambatan komunikasi organisasi yang dialami. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan bagaimana mereka menjalankan suatu pola komunikasi untuk menghadapi kesenjangan generasi sehingga terciptanya kerjasama tim yang kompeten dan mencapai target perusahaan.

METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah metode penelitian untuk memahami fenomena terkait sesuatu yang dialami oleh subjek penelitian meliputi persepsi, perilaku, motivasi serta tindakan [6]. Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan subjek penelitian yaitu karyawan di PT Pertamina Bina Medika IHC dan objek analisa yaitu pola komunikasi dalam kesenjangan generasi yang dilakukan oleh karyawannya. Metode pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan studi pustaka. Instrumen penelitian menggunakan panduan wawancara sehingga pertanyaan yang akan disampaikan tidak keluar dari apa yang sedang diteliti. Metode analisis data dilakukan dengan cara menyajikan data yang diperoleh dari penelitian, yaitu hasil wawancara untuk menghasilkan penjelasan secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data melalui wawancara yang dilakukan langsung oleh peneliti dengan karyawan di PT Pertamina Bina Medika IHC meliputi *vice president* dan *manager* yaitu Generasi X, dan *staff level* yang merupakan Generasi Z.

Dalam interaksi atasan kepada karyawan diketahui untuk berkoordinasi dengan bawahan

bisa dilakukan komunikasi secara langsung dan tidak langsung. Komunikasi langsung atau tatap muka meliputi perencanaan target, informasi kepegawaian, penugasan di awal proyek, sedangkan komunikasi tidak langsung dapat dilakukan melalui aplikasi rapat secara daring (*Zoom* dan *Mteams*) dan aplikasi pesan seperti *Whatsapp* untuk mengetahui tindak lanjut suatu pekerjaan, *monitoring*, koordinasi antar tim, dan mengirimkan dokumen. Selain itu, dalam berkoordinasi mereka mengadakan rapat mingguan untuk melakukan *monitoring* pekerjaan. Para Manager berpendapat, komunikasinya dengan para bawahan dalam berkoordinasi berjalan dengan baik karena segala rencana, mekanisme serta pola pelaksanaan kerja selalu didiskusikan bersama. Selain itu, hubungan kepada bawahan berjalan dengan harmonis baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Hal ini menjadikan terciptanya kinerja yang baik dan menghasilkan capaian target yang sudah ditetapkan.

Permasalahan yang sering muncul dalam komunikasi atasan dengan bawahan yaitu kesalahan dalam menginterpretasikan arahan sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan tujuan pekerjaan tersebut. Selanjutnya gaya berkomunikasi juga memengaruhi tersampainya pesan dalam berkomunikasi karena perbedaan dari setiap individu meliputi tata bahasa, intonasi, pemilihan kata, dan kecepatan berbicara. Namun demikian para atasan menganggap ini bukan masalah yang besar. Mereka terbuka kepada bawahan dan mau memastikan apakah penjelasan atau arahan yang mereka berikan dapat diterima dengan baik. Para atasan memberikan ruang bagi bawahan maupun tim kerja untuk berdiskusi jika ada hal – hal yang dirasa kurang jelas.

Para atasan berpendapat bahwa para bawahan mereka yang merupakan generasi z yang memiliki cara berkomunikasi yang cenderung santai, tidak terlalu mementingkan hirarki organisasi (senior/junior), dan mementingkan kenyamanan di lingkungan kerja, walaupun hal ini tidak dapat digeneralisir. Hal ini membuat para atasan perlu menyesuaikan pola komunikasi agar dapat saling memahami, dan dibutuhkannya bimbingan agar penyelesaian pekerjaan dapat sesuai target.

Untuk beradaptasi dengan Generasi Z, atasan merasa perlu dilakukannya komunikasi tanpa

ada jenjang jabatan agar para bawahan merasa dihargai dan diprioritaskan dalam pekerjaan. Selanjutnya, juga diperlukan pendekatan di luar jam kerja untuk membangun suasana lebih bersahabat sehingga dapat saling memahami pola pikir, kebiasaan, dan perilaku satu sama lain. Menurut para atasan, perbedaan usia tidak menjadi hambatan dalam bekerja karena mereka selalu menghargai dan menyikapi suatu perbedaan cara pandang dengan baik agar bisa berkolaborasi sinergis untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Dalam interaksi bawahan kepada atasan dilakukan dengan cara komunikasi yang menerapkan sopan santun dengan nada bicara rendah namun tegas dan tidak terbata-bata. Jika ada arahan yang dirasa kurang jelas, bawahan akan menanyakan kembali arahan pekerjaan secara lebih spesifik agar menghindari kekeliruan dan kesalahan persepsi. Bawahan wajib melaporkan kepada atasan terkait progress pekerjaan meliputi tindak lanjut serta kendala dari suatu pekerjaan yang diberikan. Komunikasi kepada atasan dirasa cukup baik karena didukung oleh program rapat mingguan serta menerapkan keaktifan dan inisiatif untuk terlibat dalam suatu pekerjaan sehingga kinerja menjadi maksimal.

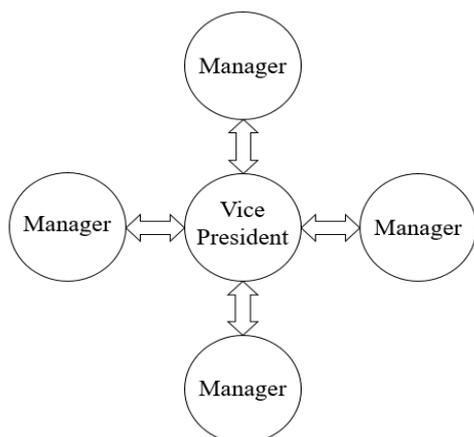
Hambatan yang dialami oleh bawahan salah satunya adalah ketakutan untuk menyampaikan pendapat yang berbeda dengan atasan dan memilih untuk mengikuti arahan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan. Namun terkadang mereka juga berusaha untuk menyampaikan ide – ide yang berbeda, walaupun pada akhirnya mereka tetap akan mengikuti keputusan dari atasan mereka masing – masing. Namun demikian mereka menganggap Generasi X sebagai guru yang dapat membimbing mereka dengan bekal wawasan dan pengalaman dalam dunia kerja. Pada dasarnya, estafet pekerjaan di suatu perusahaan akan berjalan dengan tidak baik jika Generasi Z tidak mau belajar dari Generasi X.

Di luar dari pengalaman dan wawasan kerja yang unggul, Generasi X dianggap memiliki wawasan teknologi, pola pikir, dan kebijakan yang cenderung berbeda dengan generasi Z, dan hal ini dianggap tidak efektif oleh Generasi Z. Namun, Generasi Z berusaha beradaptasi dengan mencari opsi – opsi alternatif lainnya seperti melakukan pendekatan secara

interpersonal sehingga dapat memahami historis, pola pikir, dan kebiasaan Generasi X yang diharapkan hal ini dapat menghasilkan keputusan atau kebijakan dalam pekerjaan yang baik bagi perusahaan. Para bawahan merasa perbedaan usia dalam pekerja bukan menjadi suatu hambatan besar, melainkan keadaan ini harus dimanfaatkan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas diri dengan keinginan belajar dari Generasi X yang sudah memiliki pengalaman kerja yang lebih lama.

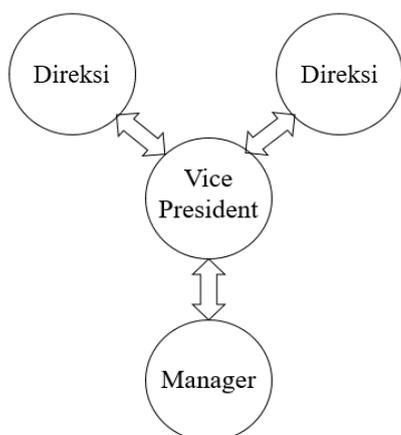
Pola komunikasi organisasi meliputi 5 pola, yaitu pola komunikasi lingkaran, pola komunikasi roda, pola komunikasi Y, pola komunikasi rantai, dan pola komunikasi semua saluran. Pola komunikasi yang terjadi di PT Pertamina Bina Medika IHC adalah pola komunikasi roda dan pola komunikasi Y. Adapun penjelasannya sebagai berikut: (1) pola komunikasi roda, dalam komunikasi ini terdapat seorang pemimpin yang menjadi pusat jalannya sebuah komunikasi organisasi. Pada ilustrasi Gambar 1 dapat diketahui posisi pemimpin yang berada ditengah menjadikan antar anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi secara langsung dan setiap informasi atau pesan harus melewati pemimpin.

Hal ini berarti jika ada suatu permasalahan, para *manager* tidak dapat berdiskusi satu sama lain untuk membuat suatu keputusan. Seorang *manager* harus melaporkan situasi tersebut kepada *vice president* mereka agar dapat memutuskan suatu solusi permasalahan. Begitu pula dengan sesama karyawan, mereka tidak dapat memustuskan sesuatu tanpa persetujuan dari *manager* mereka. Hal ini dapat dilihat dari adanya program rapat mingguan, dimana dalam rapat tersebut akan dipaparkan progres kerja masing – masing tim oleh *manager* ke *vice president* yang dipersiapkan oleh *staff* dari masing – masing *manager*. Dengan demikian, pola komunikasi roda terjadi pada level *manager* dengan *staff* mereka dan *vice president* dengan *manager*.



Gambar 1. Pola Komunikasi Roda

(2) pola komunikasi Y, merupakan pola komunikasi yang terjadi dalam hirarki organisasi dengan birokrasi komunikasi yang formal. Pada komunikasi ini digambarkan pola membentuk Y. Pada ilustrasi Gambar 2 dapat dilihat seorang *vice president* sebagai salah satu anggota organisasi dengan atasannya yaitu direksi pada perusahaan tersebut serta komunikasi ke bawah dengan para *manager*. Dalam hal ini, *manager* tidak dapat melakukan eskalasi pekerjaan langsung ke direksi tanpa melalui *vice president*. Sementara itu, pada level bawahan dapat diketahui bahwa mereka akan cenderung mengikuti kebijakan dan arahan dari atasan mereka, sehingga pola komunikasi ini dapat dikatakan pola komunikasi Y dimana hirarki organisasi sebagai dasar dari pola ini dan sudah jelas bahwa atasan memiliki posisi yang lebih berkuasa.



Gambar 2. Pola Komunikasi Y

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa pola komunikasi organisasi dalam kesenjangan generasi di PT Pertamina Bina Medika IHC menggunakan pola komunikasi roda dan pola komunikasi Y. Pada pola komunikasi roda, bawahan tidak dapat berdiskusi satu sama lain untuk membuat suatu keputusan. Seorang bawahan harus melaporkan situasi tersebut kepada atasan mereka agar dapat memutuskan suatu solusi permasalahan. Sedangkan pada pola komunikasi Y, diketahui seorang bawahan akan selalu mengikuti arahan dan kebijakan dari pimpinan mereka serta bawahan tidak bisa melakukan eskalasi langsung kepada pimpinan yang jabatannya melebihi dari atasan mereka.

Terdapatnya perbedaan pola pikir, kepribadian, kebiasaan dan perilaku antar generasi tidak membuat kesenjangan usia menghalangi tujuan utama dari suatu perusahaan. Masing – masing pekerja, baik atasan dan bawahan yaitu Generasi X dan Generasi Z, sama – sama belajar dan beradaptasi satu sama lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga target perusahaan dapat dicapai.

REFERENSI

- [1]. Yolanda MW, Yuliana, Arwin. Analisis Pola Komunikasi Pimpinan dan Karyawan Studi Kasus pada PT Saudara Cipta Sukses Deli Serdang. Medan; 2021.
- [2]. Algobash A. What is Generation Gap in the Workplace? Algobash Insight. 2023.
- [3]. Nainggolan NT. Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis; 2021. 47–48 p.
- [4]. Putri GS, Hartanto B, Husna N. Generation Gap; Analisa Pengaruh Perbedaan Generasi Terhadap Pola Komunikasi Organisasi di Perusahaan Consumer Goods Di Kota Surabaya. J Sos J Penelit Ilmu-Ilmu Sos. 2019 May 11;20(1):36–43.
- [5]. Adiawaty S. Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. ESENSI J Manaj Bisnis. 2019;22(3):1–7.
- [6]. Abdussamad Z. Metode Penelitian Kualitatif. Makassar: Syakir Media Press; 2021. 27–28 p.