

Komunikasi Internal BUMN dalam Menjembatani Kesenjangan Generasi (Studi Kasus Mengenai Interaksi Antargenerasi di Lingkungan Kerja PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko)

Erni Irdewanti^{1*}, Yustikasari², Yustikasari³

¹²³Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km. 21, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, 45362
E-mail: erni22002@mail.unpad.ac.id

Received: August 2024; Accepted: September 2024; Published: December 2024

Abstract

As Indonesia's workforce is dominated by Generations Y and Z, understanding and managing such generational differences is crucial for organizations today. This study explores intergenerational communication at PT TWC, a state-owned enterprise, and analyzes the company's efforts to bridge the generational gap. Using a qualitative approach, the researchers conducted observations and interviews with teams managing internal communication. The findings show the communication gap is driven by differences in values, mindsets, and technology preferences between Generations X, Y, and Z. To address this, PT TWC developed an internal "Percaya" campaign with seven programs across formal media (intranet portal, internal social media, town hall meeting) and informal media (community activities and internal sharing sessions). The campaign is led by a task force team from the "cusper" generation, seen as competent to implement programs bridging the intergenerational divide.

Keywords: internal communication, internal communication media, generation gap

Abstrak

Organisasi saat ini menghadapi tantangan dengan hadirnya generasi Y dan Z di angkatan kerja. Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2023 menunjukkan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) didominasi generasi Y (25,87%) dan Z (27,95%). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi komunikasi antargenerasi X, Y, dan Z di PT TWC, serta menganalisis upaya perusahaan menjembatani kesenjangan generasi. Metode kualitatif digunakan melalui observasi dan wawancara pada divisi atau tim pengelola komunikasi internal. Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan komunikasi antargenerasi disebabkan oleh perbedaan nilai, pola pikir, dan preferensi teknologi. Untuk menjembatannya, PT TWC menjalankan kampanye komunikasi internal "Percaya" dengan enam program di media formal dan informal, seperti portal intranet, Instagram internal, town hall meeting, video campaign "Percaya", kegiatan komunitas IBO (iman, budaya, dan olahraga) dan internal sharing session. Untuk mengakselerasi program komunikasi internal, PT TWC membentuk tim khusus pelaksana yang terdiri dari generasi cusper yang dinilai berkompeten untuk menjembatani kesenjangan antargenerasi.

Keywords: komunikasi internal, media komunikasi internal, kesenjangan generasi

PENDAHULUAN

Organisasi saat ini sedang menghadapi tantangan baru, yaitu hadirnya generasi milenial dan generasi Z ke dalam angkatan kerja. Sejalan dengan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2023 yang menunjukkan bahwa penduduk dengan usia produktif di Indonesia didominasi oleh generasi Y (milenial) yaitu sebesar 69,38 juta atau 25,87% dari total populasi di Indonesia dan generasi Z sebesar 60 juta atau sekitar 22% dari total populasi di Indonesia. Angka ini pun diprediksi akan terus meningkat jumlahnya. Data lain dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada Agustus 2022 pun juga menunjukkan bahwa jumlah angkatan kerja Indonesia sebanyak 143,72 juta dengan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) sebesar 68,63%. Angka tersebut didominasi oleh generasi Y sebesar 25,87% dan generasi Z sebesar 27,94%.

Masuknya generasi Y dan generasi Z di lingkungan kerja ini menimbulkan kesenjangan generasi atau *generation gap* tersendiri baik bagi organisasi maupun perusahaan karena masing-masing generasi membawa karakteristik tersendiri dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Timbulnya permasalahan *generation gap* salah satunya dipicu oleh perbedaan nilai (Irhamahayati et al., 2018). Meskipun nilai itu sendiri sulit untuk dideskripsikan, Rokeach (1973) menjabarkan bahwa yang disebut nilai itu sebagai ketertarikan, kesenangan, preferensi, keinginan, tujuan, kebutuhan, atau standar-standar tertentu sesuai preferensinya. Nilai berupa apa yang menurut seseorang penting dalam hidupnya (Weber, 2017) dan tercermin dalam perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari (Codrington, 2008). Individu pun secara tidak sadar membawa nilainya ketika bekerja (Girgis & Lee, 2018). Nilai-nilai kerja mencerminkan nilai-nilai kehidupan seseorang yang diaplikasikan ke dalam konteks tempat kerja (Roe & Ester, 1999) dan khususnya berlaku untuk jenis tugas atau lingkungan yang seseorang pilih dan anggap penting dalam membuat keputusan pekerjaan (Dose, 1997). Hal ini tidak hanya meliputi preferensi tempat kerja seperti kode berpakaian, fleksibilitas jadwal, dan pengakuan publik, tetapi juga nilai yang lebih umum seperti keyakinan politik, keagamaan dan moral (Codrington, 2008).

Perbedaan nilai yang dipegang oleh masing-masing generasi ini tentunya berpengaruh dengan bagaimana masing-masing individu tersebut berinteraksi dan berpeluang menimbulkan konflik (Nwosu et al., 2016). Jika perbedaan nilai ini tidak ditangani dengan baik, maka dapat menimbulkan konflik dan menurunkan produktivitas pegawai (Van der Walt & du Plessis, 2010). Karena sebagian besar ketegangan di antara karyawan berasal dari perbedaan nilai-nilai antargenerasi (Costanza & Finkelstein, 2015). Konflik dapat terjadi di lingkungan kerja multigenerasi di mana individu-individu yang beragam memiliki nilai-nilai yang berbeda (Byrne, 2007). Jenis nilai yang dapat menimbulkan konflik antargenerasi ini pun bermacam-macam dari cara berpakaian, jadwal bekerja, *work-life balance*, hubungan percintaan, bahkan sampai bagaimana cara berkomunikasi dengan atasan (Kelly et al., 2016). Masing-masing generasi ini pun mempunyai gaya bicara, berpakaian, dan berpikinya masing-masing dalam bekerja (Gursoy et al., 2008). Nilai-nilai yang dianut juga memengaruhi gaya komunikasi mereka dan dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam komunikasi lintas generasi (Nwosu., 2016). Perbedaan nilai antargenerasi dapat menimbulkan kesalahpahaman di lingkungan kerja (Kelly et al., 2016). Maka dari itu, organisasi atau perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap isu perbedaan nilai antargenerasi di lingkungannya karena organisasi atau perusahaan dapat terpengaruh oleh nilai-nilai yang tanpa sadar dibawa oleh karyawan ke lingkungan organisasi atau perusahaan (Cohen, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Agarwal & Vaghela (2018) juga menyebutkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu nilai prioritas dan preferensi utama generasi Z dalam bekerja, setelah karier dan kesempatan untuk berbagi dan membantu orang lain. Pekerja milenial dan generasi Z menurut survei Deloitte (2018) menunjukkan bahwa 95% di antaranya mengedepankan fleksibilitas dalam bekerja. Mereka merupakan gambaran dari masyarakat *post-modern* yang mana etos keterbukaan, efisiensi, kesetaraan, dan fleksibilitas merupakan antithesis dari masyarakat modern yang cenderung menuntut keteraturan (Patawri et al., 2019). Hal tersebut kontras dengan generasi-generasi sebelumnya, terutama pada generasi X (1965 – 1980) yang saat ini masih produktif bekerja. Tiap generasi mempunyai nilai dan sikap yang berbeda karena mereka dilahirkan pada era dan mengalami peristiwa yang berbeda (Alsop, 2008). Etos kerja yang dimiliki oleh generasi X di Indonesia yaitu skeptis, mandiri, memiliki efisiensi cara dan waktu, dan nyaman dengan struktur yang jelas dalam perusahaan. Mereka juga nyaman dengan otoritas, struktural, dan tidak mudah tertekan (Tolbize, 2008).

Selain perbedaan nilai, konflik yang ditimbulkan oleh *generation gap* juga terjadi karena adanya *stereotype generational*. Stereotip terhadap suatu generasi seringkali terjadi di lingkungan kerja dan cenderung dibiarkan oleh organisasi atau perusahaan (Yahr & Schimmel, 2013). Misal, generasi yang lebih muda kerap diberi stereotip lebih suka berkomunikasi melalui media sosial, sementara generasi yang lebih senior lebih suka berkomunikasi secara langsung (Bennett et al., 2017) karena dianggap lebih sopan dan profesional. Sementara generasi muda melihat hal tersebut kurang efektif di tengah kesibukan berorganisasi atau bekerja (Pekala, 2001). Generasi Z terutama menurut survey yang dilakukan oleh Harris Poll (2020) menunjukkan bahwa 63% di antaranya lebih tertarik untuk melakukan berbagai kegiatan kreatif setiap harinya, seperti bergabung dalam komunitas dan media sosial.

Stereotip terhadap suatu generasi memperdalam kesenjangan antargenerasi yang dirasakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan tanpa memperhatikan potensi positif yang mungkin timbul dari keberagaman generasi dalam tenaga kerja (Spector, 2019). Padahal kesenjangan antargenerasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak selalu berarti buruk. Salah satu keuntungan dari adanya kesenjangan antargenerasi adalah adanya rasa komunitas yang dirasakan oleh generasi muda, namun rasa komunitas tersebut memiliki kekurangan jika tidak memberikan ruang bagi masing-masing individu (Koulopoulos & Keldsen, 2014). Para peneliti juga menyebutkan bahwa dengan menghindari pengategorian generasi yang kaku, organisasi atau perusahaan dapat fokus untuk memanfaatkan keberagaman dan inklusi berdasarkan usia, meskipun tidak akan menghapuskan batas generasi. Untuk memanfaatkan keberagaman yang ada dalam di dalam organisasi multigenerasi adalah dengan mengakui dan merayakan perbedaan-perbedaan tersebut, bukan dengan memaksa menjadikan satu kelompok yang homogen (Laudert, 2018) sehingga menimbulkan konflik. Terlebih survey Robert Walters UK (2023) menyebutkan bahwa 60% pekerja mengaku pernah mengalami konflik antargenerasi di lingkungan kerjanya. Beberapa pers, media, dan banyak peneliti pun juga memberitakan bahwa telah terjadi peningkatan konflik antargenerasi di tempat kerja saat ini dan mengakibatkan masalah di dalam organisasi dan manajemen (Arsenault & Anderson Hall, 2004).

Komunikasi organisasi internal perusahaan dibutuhkan dalam menjembatani perbedaan antaragenerasi agar tidak menimbulkan konflik yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan. Dari sudut pandang komunikasi organisasi, saat ini komunikasi internal sangat penting dilakukan untuk menciptakan dan memelihara hubungan antarkaryawan, antara perusahaan (pemangku kepentingan) dengan anggota organisasi, dan menyampaikan serta Komunikasi Internal BUMN dalam Menjembatani Kesenjangan Generasi ...

membangun nilai-nilai bersama juga komitmen tujuan organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010). Penelitian Mathot (2016) menyebutkan bahwa komunikasi adalah kunci dalam penanganan krisis. Namun, dalam situasi krisis, organisasi atau perusahaan seringkali lebih memprioritaskan komunikasi eksternal karena adanya tekanan dari media. Padahal komunikasi internal mempunyai peran yang sangat penting dalam struktur organisasi. Kurangnya komunikasi internal dan potensi munculnya perasaan-perasaan tertentu dapat membawa risiko yang signifikan.

Ewing (2019) menjelaskan definisi dari komunikasi internal adalah pertukaran gagasan antara pegawai dan struktur organisasi tertentu baik secara vertikal maupun horizontal di dalam perusahaan yang dapat membantu menyelesaikan tugas-tugas operasional dan manajerial. Saat ini keterlibatan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi menjadi tujuan yang strategis. Pegawai tidak lagi hanya dianggap sebagai publik tunggal, tetapi juga memiliki banyak dimensi dan potensi (Ganiem & Kurnia, 2019). Komunikasi internal organisasi atau korporat akan berjalan dengan efektif apabila melibatkan pegawai dalam perkembangan organisasi (Welch & Jackson, 2007). Hal ini diikuti dengan banyak perusahaan yang saat ini mempunyai komunitas di dalamnya, seperti komunitas milenial perusahaan, komunitas olahraga, dan berbagai komunitas yang diciptakan untuk mewadahi minat dan hobi pegawainya.

Komunikasi internal dalam organisasi adalah kunci untuk membentuk dan menjaga hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan karyawannya (Myers & Sadaghiani, 2010). Melalui komunikasi internal, perusahaan dapat menyebarkan dan membina nilai-nilai serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi internal juga diperlukan untuk mengumumkan berbagai perubahan dalam system, proses kerja, dan kebijakan organisasi sehingga semuanya dapat berjalan dengan efektif (Harivarman, 2017). Komunikasi internal dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik itu secara lisan maupun melalui media (Verčič & Vokić, 2017). Tentunya ini menjadi tantangan tersendiri untuk organisasi atau perusahaan menentukan komunikasi internal seperti apa yang efektif untuk dijalankan melihat adanya multigenerasi yang bekerja di satu lingkup yang sama. Sehingga membutuhkan pendekatan komunikasinya yang tidak disamaratakan. Sejalan yang disampaikan oleh Mathot (2016) bahwa berkomunikasi dengan pendekatan yang seragam kepada berbagai generasi dapat menjadi risiko dan kurang efektif bagi organisasi, terutama saat menghadapi suatu krisis. Mathot (2016) juga menjelaskan bahwa sebagian besar generasi Y dinilai masih minim pengalaman dalam mengatasi krisis organisasi, meskipun mereka dibesarkan di lingkungan yang sering terjadi krisis. Namun, masih dalam penelitian yang sama, baik generasi X, Y, maupun Z sepakat bahwa komunikasi internal memiliki peran penting dalam menangani krisis antar generasi karena dapat meningkatkan kepercayaan. Dengan memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan, mendorong karyawan untuk melakukan berbagai inisiatif, dan memberikan informasi yang memadai, maka kemampuan komunikasi krisis internal dapat ditingkatkan secara efektif dan efisien.

Salah satu anak perusahaan BUMN PT Aviarsi Pariwisata Indonesia (InJourney) yaitu PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (PT TWC) atau yang saat ini dalam proses *rebranding* perusahaan sebagai InJourney Destination Management (IDM) sudah berdiri sejak 1980, saat ini juga sedang mengalami pergeseran generasi di lingkungan kerja. Terdata pada Maret 2024 jumlah karyawan generasi X (1965 – 1980) masih mendominasi, yaitu sebesar 46,5% diikuti dengan generasi Y (1981 – 1996) sebesar 36,8% dan generasi Z (1997 – 2012) sebesar 16,7%.

Hadirnya generasi Z di lingkungan kerja yang didominasi oleh generasi X ini tentunya membawa tantangan tersendiri bagi PT TWC, terlebih hampir 20% dari total karyawan akan pensiun dalam kurun waktu tiga tahun mendatang. Dengan ini, dapat diprediksi kehadiran generasi milenial dan Z akan semakin meningkat dan menggeser karyawan yang akan pensiun. Proporsi ini menarik untuk diteliti bagaimana ketiga generasi tersebut berkomunikasi dalam empat lapisan struktur organisasi, yaitu posisi *Directors* yang semuanya merupakan generasi X, *Group Head* atau *General Manager* yang didominasi oleh 56% generasi Y dan 44% generasi X. Posisi *division head* yang didominasi oleh 60% generasi X dan 37% generasi Y. Sedangkan pada posisi *officer* yang didominasi oleh 93% generasi Y. Terakhir posisi *staff* yang didominasi oleh generasi Y dan Z.

Setiap generasi memiliki gaya kerja yang sangat berbeda satu sama lain. Sebagai contoh, generasi X di Indonesia dianggap memiliki etos kerja yang skeptis, mandiri, dan efisien dalam hal cara dan waktu. Mereka juga lebih nyaman dengan struktur yang jelas dalam perusahaan (Dipo, 2016). Sejalan dengan penelitian Tolbize (2008) yang menyebutkan bahwa generasi X cenderung nyaman dengan otoritas dan tidak mudah tertekan ketika mendapatkan masalah atau teguran dari pimpinan. Kontras dengan generasi Z yang mengedepankan fleksibilitas dan work-life balance dalam bekerja (Agarwal & Vaghela, 2018). Bahkan menurut studi Forbes 2018 terdapat 77% generasi Z yang merasa stress di tempat kerja karena penilaian mereka tentang lingkungan kerja yang kompetitif, jam kerja yang panjang, dan adanya deadline. Sementara generasi X menurut Chiles (2005) memilih datang lebih awal dan lembur di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Maka dari itu, studi mengenai kesenjangan generasi di dalam lingkungan kerja ini sangat penting untuk dilakukan di PT TWC karena apabila dibiarkan, kesenjangan generasi dapat berpotensi menimbulkan ketegangan yang memengaruhi semangat kerja, komitmen karyawan, dan produktivitas organisasi (Legas & Sims, 2012). Pemahaman tentang perbedaan generasi dapat membantu meningkatkan produktivitas organisasi, semangat kerja, dan retensi karyawan (Gursoy, 2008). Peneliti menyadari bahwa sudah banyak penelitian yang membahas mengenai komunikasi eksternal dalam konteks krisis. Namun, masih sangat sedikit yang membahas komunikasi internal, terutama dalam aspek generasional. Organisasi atau perusahaan baru memperhatikan pengaruh generasi milenial dan Z karena generasi ini memiliki pengaruh yang semakin besar sejalan dengan jumlah karyawan dari generasi ini yang semakin meningkat. Mathot (2016) pun menyebutkan bahwa masih kurangnya artikel atau penelitian yang membahas bagaimana komunikasi internal dalam aspek generasional diterapkan dalam praktik nyata. Selain itu, PT TWC yang bergerak di bidang pariwisata perlu terus beradaptasi mengikuti *trend* pariwisata saat ini. Terlebih terdapat perubahan perilaku wisatawan yang lebih memilih wisata yang *intimate*, *eco-friendly*, dan dapat merasakan pengalaman langsung dengan komunitas lokal. Untuk dapat mengikuti *trend* pariwisata saat ini diperlukan sumber daya manusia yang adaptif dan tim yang harmonis. Penguatan kualitas sumber daya manusia pun menjadi salah satu kunci penting keberhasilan perusahaan beradaptasi dan berinovasi.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi program-program komunikasi internal di PT TWC yang dirancang untuk menjembatani kesenjangan generasi di perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Metode ini dipilih terkait pendekatan penelitian yang mendalam terhadap suatu kasus tertentu, seperti komunitas, organisasi, atau keluarga Darlington & Scott (2002). Dalam metode ini, peneliti mempelajari kasus tersebut secara menyeluruh dengan tujuan untuk memahami fenomena yang terjadi di dalamnya

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan observasi kepada subjek penelitian yaitu divisi atau departemen pengelola komunikasi organisasi internal di PT TWC, seperti departemen *Human Capital Development*, departemen *Organization & Corporate Culture*, serta divisi *Corporate Communication*. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara mendalam dan observasi kepada perwakilan dari masing-masing generasi X, Y, dan Z di PT TWC.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif yang terdiri dari tahapan reduksi data, penyajian data, kesimpulan, dan verifikasi. Proses analisis data diawali dengan melakukan wawancara mendalam kepada seluruh informan, observasi terhadap beberapa kegiatan internal di PT TWC, dan pengumpulan dokumentasi dari internal PT TWC.

Data yang sudah dikumpulkan kemudian dipilah, kemudian dikategorisasi dalam beberapa kelompok, seperti: (1) karakteristik masing-masing generasi X, Y, dan Z, (2) kasus kesenjangan antar generasi, (3) pemicu kesenjangan antar generasi, (4) kebijakan atau program perusahaan untuk menjembatani kesenjangan antar generasi, (5) kegiatan komunikasi internal untuk menjembatani kesenjangan antar generasi, dan (6) dokumentasi kegiatan komunikasi internal perusahaan. Peneliti kemudian menyajikan data dalam bentuk tabel untuk menarik kesimpulan awal. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi kembali di lapangan.

Untuk menilai ketepatan hasil penelitian, peneliti melakukan uji keabsahan data dengan menggunakan metode triangulasi sumber dan *member check*. Peneliti melakukan wawancara dengan ahli *public relations*, *communication practitioner*, dan *HR practitioner* untuk menguji kredibilitas.

PEMBAHASAN

Kesenjangan generasi di PT TWC menjadi salah satu tantangan bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Terlebih hadirnya generasi Z di lingkungan kerja membuat generasi X dan Y perlu beradaptasi dengan karakteristik generasi Z yang lebih mengedepankan fleksibilitas dan *work life balance* (Agarwal & Vaghela, 2018). Untuk itu dibutuhkan komunikasi internal yang efektif untuk menjembatani berbagai generasi di dalam perusahaan.

Komunikasi internal di PT TWC dikelola oleh berbagai divisi, seperti *Corporate & Culture & Organization* dan *Corporate Communication* atas arahan jajaran direksi. Kedua divisi tersebut berperan untuk menyusun dan *monitoring* program komunikasi internal perusahaan untuk menjembatani kesenjangan generasi. Namun, dalam pengelolaannya ditemukan beberapa hambatan. Salah satunya adalah adanya perbedaan karakteristik dan preferensi komunikasi yang dimiliki oleh masing-masing generasi di PT TWC. Sebagai contoh, generasi X yang lebih menyukai komunikasi tatap muka dan pertemuan formal, sedangkan generasi Y dan Z lebih cenderung memilih komunikasi melalui media digital seperti Whatsapp dan media sosial lainnya. Di sisi lain, terdapat *gap* pemahaman terkait perbedaan nilai, norma, dan etika terutama pada antara generasi X dengan generasi Y dan Z. Tiap generasi memiliki cara berbicara, berpakaian, dan berpikir yang berbeda di tempat kerja (Gursoy, 2008). Nilai-

nilai suatu generasi tersebut pun memengaruhi cara anggotanya berkomunikasi, yang dapat menyebabkan kesalahpahaman (Nwosu, 2016)

Selain itu, peran divisi pengelola komunikasi internal dan pimpinan di perusahaan belum optimal dalam mengelola komunikasi internal antar karyawan dari berbagai generasi. Salah satu penyebabnya adalah fokus pengelolaan komunikasi internal masih lebih banyak ke arah komunikasi *top-down* dari manajemen ke karyawan dan belum menyentuh upaya untuk memfasilitasi proses komunikasi. Sejalan dengan penelitian (Mathot et al., 2016) yang menyebutkan bahwa sebagian besar pemimpin di perusahaan terlalu fokus pada pengelolaan rutin dan rencana strategis bisnis organisasi, namun mengabaikan untuk mempertimbangkan tantangan spesifik terkait kebutuhan karyawan. Di sisi lain, perusahaan kurang melakukan evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan mengenai efektivitas program komunikasi internal yang telah dilakukan di perusahaan selama ini. Terlebih hadirnya generasi Z di perusahaan, maka perusahaan perlu mengevaluasi kembali program dan strategi komunikasi yang efektif untuk dapat melibatkan generasi Z secara aktif dan menjembatani komunikasi antar generasi.

Peran pengelolaan komunikasi internal di PT TWC kemudian dioptimalkan dengan membangun tim khusus (*task force*) untuk *supporting* program komunikasi internal. Menurut data yang diolah peneliti, anggota tim *task force* yang terpilih sebagian besar terdiri dari generasi *cusper*. Generasi *cusper* adalah kelompok individu yang lahir pada tahun di tengah persimpangan antara dua kelompok generasi besar (Codrington, 2008). Dalam beberapa penelitian juga disebutkan bahwa generasi *cusper* memiliki kompetensi komunikasi yang baik dan mampu menjadi jembatan antara dua generasi yang berbeda karakteristik. Generasi *cusper* merupakan aset penting dalam menjembatani kesenjangan generasi di tempat kerja dan mendorong kolaborasi dalam angkatan kerja yang multigenerasi (Taylor, 2023). *Zillennials*, misalnya, adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan generasi yang lahir di antara 1995-2010 dan memiliki karakteristik antara generasi Y dan Z. Karakteristik tersebut adalah memiliki kematangan digital yang baik seperti generasi Z, namun juga memiliki pemikiran idealis dan optimisme seperti generasi Y.

Salah satu informan generasi X yang berkedudukan sebagai manajer mengakui bahwa kehadiran generasi *cusper* di dalam satu tim mampu menjembatani kesenjangan generasi terutama dalam bidang digital.

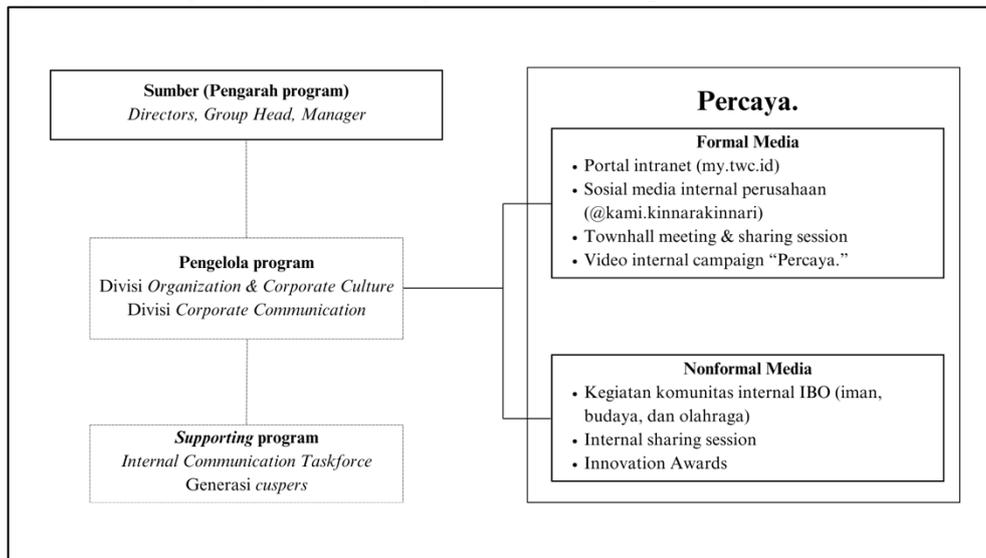
“Anggota divisi kami didominasi oleh generasi X, sementara pimpinan kami seorang generasi Y. *Gap* yang sangat terasa itu di pengetahuan seputar bidang digital dan adanya anggota tim yang merupakan generasi *zillennial* ini sangat membantu dalam mempercepat pekerjaan secara digital. Sehingga divisi kami dapat memenuhi ekspektasi dan pekerjaan yang ditargetkan oleh pimpinan kami tersebut.” (Sumber: *Interview* dengan informan 5 pada 14 Agustus 2024)

Sejalan dengan informan yang merupakan generasi *zillennials*, ia juga mengaku sering menjembatani komunikasi antargenerasi lintas divisi,

“Kadang pimpinan sering menugaskan saya untuk berkoordinasi dengan karyawan bapak-bapak atau ibu-ibu generasi X atau generasi Y lintas divisi agar komunikasinya lebih terbuka dan tanpa sekat jabatan. Mungkin kalau koordinasinya sama saya yang lebih muda dan tidak punya jabatan kan dirasanya lebih leluasa ya, tanpa beban jadi mereka lebih mau menerima bahkan akhirnya diskusi bersama.” (Sumber: *Interview* dengan informan 6 pada 14 Agustus 2024)

Tim *task force* melakukan mini riset terlebih dahulu dengan menampung aspirasi dan hambatan yang dirasakan oleh para karyawan di kantor sebelum menyusun dan menjalankan program komunikasi internal. Setelah itu, *tim task force* juga mendiskusikan program kegiatan, aktivasi, dan media apa yang relevan untuk masing-masing generasi.

Pada tahun 2024 ini program komunikasi internal PT TWC disusun dalam *campaign* bertajuk "Percaya". Tema ini dirumuskan pada akhir tahun 2023 dengan maksud untuk mendorong peningkatan rasa saling percaya di antara karyawan dengan latar belakang generasi yang beragam, baik kepercayaan terhadap diri sendiri maupun antar sesama karyawan.



Gambar 1. Sumber dan program komunikasi internal PT TWC
Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2024)

Implementasi program komunikasi internal di PT TWC jika dipetakan dalam tiga blok fundamental menurut Whitworth (2006) yaitu sumber, formal media, dan nonformal media. Sumber di PT TWC yaitu jajaran direksi (BOD), group head (BOD-1), dan *manager* (BOD-2) yang juga berperan sebagai pengarah atau penasihat program komunikasi internal. Kemudian program tersebut dikelola oleh divisi *organization & corporate culture* serta *corporate communication*. Sementara pelaksana program yaitu tim *task force* komunikasi internal yang beranggotakan generasi *cusper*. Program komunikasi internal terbagi menjadi enam program yang dipetakan ke dalam dua media, yaitu formal media internal perusahaan yang terdiri dari: 1) portal intranet my.twc.id, 2) media sosial Instagram @kami.kinnarakinnari yang ditargetkan untuk karyawan internal, 3) *townhall meeting & sharing session*, 4) *video internal campaign* "Percaya". Sementara nonformal media terdiri dari: 5) kegiatan komunitas internal IBO (iman, budaya, dan olahraga), dan 6) *internal sharing session*.

1. Portal Intranet my.twc.id

Portal intranet khusus karyawan PT TWC yang dapat digunakan untuk melakukan absensi, mengajukan cuti, dan mengakses slip gaji. Terdapat beberapa fitur di portal intranet sebagai media saluran informasi internal perusahaan, antara lain:

a. Corporate Schedule

Salah satu fitur di my.twc.id adalah *corporate schedule* yang memuat jadwal kegiatan perusahaan yang akan berlangsung. *Corporate schedule* ditujukan untuk mensosialisasikan kegiatan-kegiatan rutin maupun insidental yang diselenggarakan oleh perusahaan. Fitur ini

dikelola oleh divisi *Corporate Communication* dengan mengakomodir seluruh jadwal kegiatan berbagai divisi.

b. Berita Kegiatan Internal Perusahaan

Berita kegiatan internal perusahaan dikelola oleh divisi *Corporate Communication* yang memuat dokumentasi foto aktivitas internal perusahaan dan *soft-news* kegiatan yang sudah berlangsung. Sebagian besar kegiatan perusahaan baik itu bersifat internal maupun bekerjasama dengan eksternal diliput secara langsung oleh divisi *Corporate Communication* dengan tujuan agar seluruh karyawan mengetahui informasi mengenai *update* kegiatan perusahaan. Berita perusahaan ini muncul di *homepage* portal intranet *my.twc.id* sehingga tiap karyawan akan langsung terpapar dengan berita perusahaan sewaktu pertama kali membuka alamat portal intranet.

c. Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH)

JDIH memuat kumpulan dokumentasi Peraturan, Surat Keputusan Direksi, Peraturan Direksi, Surat Edaran, Perjanjian Kerja Bersama (PKB), dan sebagainya dalam lingkup perusahaan. Fitur JDIH dikelola oleh divisi legal dengan tujuan untuk memberikan informasi terbaru yang dapat diakses oleh seluruh karyawan terkait aturan-aturan yang berlaku di perusahaan, sehingga setiap karyawan memiliki pengetahuan yang setara terkait kebijakan perusahaan.

2. Media sosial Instagram @kami.kinnarakinnari

Konten di media sosial Instagram @kami.kinnarakinnari bertujuan untuk meningkatkan *internal engagement* dan *employee branding*. Media sosial ini dikelola oleh tim *task force* komunikasi internal di bawah *monitoring* divisi *Corporate Communication*. Menurut salah satu pengelola akun Instagram @kami.kinnarakinnari saat ini penting untuk meng-*update* informasi perusahaan melalui media sosial mengingat sebagian besar generasi Y dan Z PT TWC cukup aktif di media sosial,

“Penyebaran informasi perusahaan melalui media sosial cukup efektif. Bahkan beberapa karyawan terlebih dahulu mengetahui informasi perusahaan melalui akun Instagram @kami.kinnarakinnari dibandingkan melalui *broadcast* e-mail.” (Sumber: *Interview* dengan informan 3 pada 11 Agustus 2024)

Selain itu, akun Instagram @kami.kinnarakinnari juga dimanfaatkan sebagai media untuk meningkatkan *employee branding* sehingga nilai, visi, misi, dan budaya perusahaan tersampaikan melalui konten aktivitas internal karyawan PT TWC. Konten dikemas lebih ringan untuk menargetkan karyawan generasi Y dan Z yang aktif di media sosial Instagram. Terdapat tiga pilar konten, yaitu: 1) pilar percaya, untuk mengedukasi bagaimana seni bekerja dan menumbuhkan rasa saling percaya di antargenerasi; 2) pilar TWC *people*, yang berisi bagaimana aktivitas sehari-hari karyawan di TWC dalam tajuk #KinnaraBercerita serta mengangkat prestasi yang didapatkan oleh karyawan TWC, 3) pilar TWC *inspire*, memuat konten yang menginspirasi baik dari internal perusahaan maupun eksternal.

3. Town hall meeting & sharing session

Town hall meeting bertujuan untuk menciptakan komunikasi terbuka antarkaryawan di berbagai level, sehingga baik di level direksi, *group head*, maupun manajer memiliki wadah untuk menyampaikan aspirasinya bagi perusahaan. Dalam sesinya, *town hall meeting* di PT TWC diawali oleh direktur utama untuk menyampaikan kembali visi, misi, nilai, dan semangat perusahaan. Selanjutnya, *town hall meeting* dilakukan untuk melaporkan kinerja perusahaan

Komunikasi Internal BUMN dalam Menjembatani Kesenjangan Generasi ...

setiap triwulan. Sehingga seluruh karyawan dapat mengetahui perkembangan kinerja perusahaan dan strategi ke depannya. *Town hall meeting* sekaligus menjadi *melting pot media* untuk seluruh karyawan dari berbagai generasi berkumpul.

“*Town hall meeting* menjadi media untuk karyawan lintas divisi, lintas generasi, dan lintas level berkumpul. Pemaparan kinerja perusahaan dari direksi pun menjadi bukti bentuk transparansi dan pemicu untuk kembali semangat mengejar target kinerja” (Sumber: *Interview* dengan informan 4 yang merupakan generasi X pada 10 Agustus 2024)

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Gillis (2006) bahwa *town hall meeting* dengan jajaran direksi yang menyampaikan pesan secara langsung kepada karyawan memberikan kesempatan bagi karyawan internal untuk mengevaluasi kredibilitas dan menginterpretasi pesan perusahaan secara personal. Bahasa tubuh, ekspresi wajah, nada suara, dan kesempatan untuk berinteraksi membuat komunikasi tatap muka menjadi meyakinkan. Bahkan bagi karyawan yang mungkin tidak bisa berinteraksi langsung dengan *top management*, memiliki pengalaman *town hall meeting* langsung menciptakan rasa koneksi antara karyawan dan *top management* itu sendiri.

Townhall meeting dijalankan oleh tim *task force* komunikasi internal dengan membagi ke dalam empat tema besar, yaitu:

a. *Townhall #1 – Percaya*

Agenda *townhall meeting #1* yaitu *launch campaign* Percaya sebagai semangat dan nilai perusahaan selama setahun ke depan. Serta para *group head* menyampaikan rencana kerja masing-masing divisi selama setahun ke depan

b. *Townhall #2 - Percaya: Innovation*

Launch Innovation Awards, ajang penghargaan untuk memantik semangat karyawan untuk berinovasi, sebuah kompetisi inovasi bagi karyawan internal perusahaan dalam mengembangkan bisnis perusahaan. Pada *townhall meeting #2* juga diisi dengan rangkaian kegiatan *sharing session* dengan mengundang Handoko Hendroyono, seorang *founder* M-Bloc. Narasumber tersebut dipilih untuk membagikan kisahnya yang meski sudah setengah abad, tetapi tidak membatasinya untuk berinovasi mengembangkan M-Bloc.

c. *Townhall #3 - Percaya : Transformation*

Agenda *townhall #3* bertujuan untuk menumbuhkan semangat perusahaan untuk bertransformasi yang dimulai dari dalam, yaitu kualitas sumber daya manusia hingga akhirnya berujung ke proses bisnis. *Townhall #3* juga diisi dengan *sharing session* yang mengundang Ignasius Jonan sebagai tokoh transformasi di Indonesia

d. *Townhall #4 - Percaya : Impact*

Tema *Impact* pada *townhall #4* ini untuk merefleksikan diri seberapa besar *impact* yang telah dilakukan untuk menciptakan proses bisnis yang berkelanjutan.

4. *Video internal campaign “Percaya”*

Video internal campaign berjudul "Percaya" digunakan untuk mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan selama tahun 2024. Media video ini dipilih untuk mempermudah menyampaikan apa itu nilai “Percaya” dan seberapa penting rasa percaya baik bagi diri sendiri maupun antarkaryawan itu dibutuhkan demi produktivitas dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Dalam video “Percaya” tersebut ditampilkan beberapa aktivitas karyawan dari lintas generasi dengan *highlight* pesan dalam *script* yaitu,

“Percaya berawal dari diri sendiri,
 Percaya pada orang di sekitar kita, di kanan dan kiri kita,
 Percaya bahwa dengan merawat warisan budaya kita membuka cakrawala dan
 menentukan masa depan bangsa,
 Percaya pada gagasan dan kata-kata yang kita ucapkan,
 Percaya bahwa yang dilakukan dengan hati kelak akan memberi arti”
 (Sumber: Dokumentasi video *internal campaign* “Percaya” PT TWC)

Video Percaya ini juga ditampilkan untuk mengawali setiap kegiatan internal sehingga pesan-pesan tersebut tersampaikan oleh karyawan secara konsisten.

5. Kegiatan komunitas internal IBO (Iman, Budaya, dan Olahraga)

a. TWC Wijaya

TWC Wiyaga atau pelatihan gamelan bagi karyawan internal PT TWC. Komunitas ini diikuti oleh berbagai generasi di PT TWC, termasuk pelatih gamelan yang merupakan karyawan pensiunan PT TWC. Keberagaman generasi dalam komunitas Wiyaga ini mendorong terjadinya interaksi dan kolaborasi antargenerasi.

b. TWC *Sports Club*

Komunitas olahraga di lingkungan internal PT TWC, seperti *tennis*, *gateball*, *volley*, *pingpong*, dan *futsal*. Menurut observasi peneliti, pada kegiatan komunitas olahraga inilah peran jaringan nonformal kerap ditemukan. Jaringan nonformal menurut Whitworth (2006) mencakup informasi yang tidak melalui saluran media perusahaan atau hierarki perusahaan, tetapi secara alami melalui sekelompok karyawan yang memberikan, menerima, dan mengumpulkan informasi.

Pada kegiatan komunitas olahraga ini, berbagai informasi mengenai program, kebijakan, maupun aspirasi karyawan dapat tersampaikan dan terdiskusikan. Bahkan, beberapa program kampanye komunikasi internal atau kebijakan perusahaan dapat dievaluasi bersama secara nonformal dan tidak sengaja terjadi di sela kegiatan komunitas TWC *Sports Club*. Menurut peneliti, di dalam percakapan nonformal seperti ini para karyawan justru dapat menyampaikan aspirasinya secara jujur dan tanpa batasan hierarki organisasi. Salah satu anggota *task force* yang juga berperan sebagai jaringan nonformal pada kegiatan seperti ini merasa mampu membawa isu-isu yang sebelumnya terkumpul dari komunitas untuk kemudian disampaikan dalam agenda baik penyusunan maupun evaluasi program komunikasi internal oleh perusahaan.

c. TWC *Book Club*

Komunitas pecinta buku di lingkungan PT TWC tergabung dalam komunitas TWC *Book Club*. Kegiatan ini rutin dilakukan tiap minggu untuk berdiskusi dan berbagi pengetahuan terkait buku yang sedang dibaca oleh masing-masing anggota.

d. Kegiatan keagamaan

Terdapat beberapa komunitas keagamaan di PT TWC, seperti Majelis Kemakmuran Masjid (MKM), TWC Rohani, dan lain-lain. Komunitas tersebut memiliki aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan spiritualitas karyawan. Beberapa pertemuan keagamaan ini mempertemukan berbagai generasi dalam satu wadah dan saling berkolaborasi.

Pada beberapa kegiatan keagamaan, peneliti juga kerap menemukan peran jaringan nonformal, baik dari generasi X, Y, dan Z yang menyebarkan informasi atau kebijakan perusahaan. Namun, peneliti juga kerap menemukan informasi yang masih bersifat desas-desus atau belum secara resmi dikeluarkan oleh perusahaan tersebar di beberapa pertemuan ini. Sehingga, peran jaringan nonformal perlu dikaji kebenaran informasinya yang disebar. Untuk

menanggapi hal tersebut, salah satu informan yang merupakan generasi Z mengaku memilih untuk diam dan menunggu hingga informasi resmi dikeluarkan oleh perusahaan,

“Biasanya dapat desas-desus informasi perusahaan seperti Surat Keputusan itu dari kegiatan komunitas seperti ini. Kalau memang pingin tahu banget, kami mencoba mencari kebenarannya melalui beberapa karyawan yang terkait. Namun, pada akhirnya tetap menunggu informasi secara resmi dari perusahaan saja.” (Sumber: *Interview* dengan informan 4 pada 11 Agustus 2024)

Peneliti juga melakukan *interview* dengan salah satu group head sebagai salah satu sumber informasi perusahaan untuk menanggapi biasa adanya desas-desus sebelum informasi perusahaan keluar secara resmi,

“Beberapa tim kadang juga menanyakan kebenaran desas-desus yang tersebar, namun sebagai perwakilan manajemen yang bijak, kami memberikan pengertian untuk tetap menunggu informasi secara resmi dari perusahaan dan tidak ikut menyebarkan desas-desus yang belum benar.”

(Sumber: *Interview* dengan informan 5 pada 14 Agustus 2024)

e. Madhusvara

Madhusvara atau komunitas paduan suara PT TWC. Komunitas ini juga mempertemukan berbagai generasi di dalam satu wadah untuk berkolaborasi dalam menciptakan harmonisasi melalui bermusik. Namun tidak ada latihan reguler, sehingga pertemuan antar anggota terhitung sangat minim. Secara intensitas, komunikasi antar anggota cenderung rendah sehingga perlu didorong dengan kegiatan di luar latihan untuk meningkatkan kolaborasi.

6. Internal sharing session

Internal sharing session merupakan program inisiatif tim *task force* komunikasi internal untuk memberikan ruang bagi karyawan PT TWC yang mempunyai *soft skill* khusus (seperti *public speaking*, *content creating*, *virtual reality*, dll) untuk berbagi kepada karyawan lainnya. Program ini mempertemukan berbagai lintas generasi termasuk karyawan generasi X yang perlu meningkatkan kemampuannya dalam bidang *digital*.

Tabel 1. Komunikasi internal PT TWC

No	Media	Jenis Media	Pesan
1	Formal	Portal intranet my.twc.id	<i>Update</i> kegiatan perusahaan, pengumuman resmi perusahaan, Jaringan Dokumentasi dan Informasi Perusahaan (JDIH)
2		Instagram Kami Kinnara Kinnari	<i>Update</i> kegiatan perusahaan, edukasi mengimplementasikan nilai Percaya pada kehidupan sehari-hari, apresiasi karyawan
3		<i>Townhall Meeting & sharing session</i>	<i>Update performance</i> dan strategi perusahaan tiap triwulan, <i>sharing session</i> dari pembicara eksternal untuk meningkatkan motivasi karyawan
4		Video <i>internal campaign</i> “Percaya”	Nilai dan semangat perusahaan “Percaya” pada tahun 2024,

		pentingnya memaknai dan mengaplikasikan rasa Percaya pada aktivitas bekerja sehari-hari
5	Nonformal Kegiatan komunitas internal IBO (iman, budaya, dan olahraga)	Wadah kolaborasi lintas generasi untuk menyalurkan aktivitas minat & hobi karyawan. Selain itu sebagai ruang bagi jaringan komunikasi nonformal untuk menyampaikan program dan kebijakan perusahaan.
6	<i>Internal sharing session</i>	<i>Training and sharing</i> karyawan lintas generasi, peningkatan kompetensi <i>soft-skill</i> antarkaryawan

Sebagian besar informan menilai program komunikasi internal perusahaan belum efektif mewadahi kolaborasi antargenerasi. Program komunikasi internal berfokus pada pengembangan karyawan dan *report* perusahaan. Menurut informan 5 perlu adanya program khusus yang bersifat lebih santai dan dilakukan secara reguler,

“Kalau dulu sebelum pandemi, perusahaan sering mengadakan kegiatan seperti *gathering* atau *capacity building*. Kegiatan seperti itu kelihatannya *sepele*, tapi membangun *bonding* karyawan perusahaan. Satu sama lain jadi saling kenal dan bisa memahami kepribadiannya. Ya, jadinya mengurangi salah paham satu sama lain juga karena sudah saling kenal dan paham.” (Sumber: *Interview* dengan informan 5 pada 14 Agustus 2024)

Divisi *Organization & Corporate Culture* sebagai divisi yang bertanggungjawab atas budaya perusahaan secara khusus belum melakukan evaluasi atas program komunitas internal perusahaan. Sementara kegiatan *bonding* antarkaryawan masih dalam tahap perencanaan. Biasanya kegiatan *bonding* dilakukan atas inisiatif masing-masing *group head* atau manajer divisi terkait,

“Kalau program komunikasi internal secara khusus dilakukan secara rutin itu belum ada. Jadi, *bonding* biasanya di sela-sela pekerjaan waktu makan siang bersama atau kalau ada perayaan khusus. Saya pribadi sadar sih, *bonding* itu penting untuk membangun kekompakan tim, tapi kadang susah juga mengumpulkan tim satu divisi di waktu yang sama karena punya kesibukan masing-masing. Kalaupun *weekend*, biasanya mereka memilih untuk *quality time* bareng keluarga saja. Jadi, ya harus pintar-pintar meluangkan waktu di sela pekerjaan.” (Sumber: *Interview* dengan informan 7 pada 14 Agustus 2024)

Tiap generasi menyetujui bahwa butuh kesadaran dari diri masing-masing untuk mencari pola komunikasi antargenerasi yang tepat. Bagi generasi Z, hal ini cukup menantang berkaitan dengan karakter generasi Z yang berani berpendapat.

“Iya, di Jogja kan ada budaya *unggah-ungguh* ya, tapi itu *nggak* membatasi aku pribadi untuk berani bilang kalau beda pendapat sama yang lebih senior. Caranya ya, kita memang perlu mengakrabkan diri terlebih dahulu di luar konteks pekerjaan. Jadi, lebih dekat dan *nggak* terlalu *pekewuh* (merasa tidak enakan). Terus, aku juga selalu menempatkan diri sebagai anak yang mau belajar. Jadi ya, di akhir aku selalu minta

pendapat atau saran dari yang lebih senior.” (Sumber: *Interview* dengan informan 6 pada 14 Agustus 2024)

Informan menambahkan bahwa karakteristik generasi Z yang berani berpendapat ini juga dipengaruhi oleh meningkatnya konten edukasi di media sosial seputar dunia kerja. Generasi Z tumbuh saat mereka memiliki akses langsung terhadap beragam informasi serta kebebasan untuk menyuarakan pendapat di media sosial. Hal ini menciptakan *platform* bagi generasi Z untuk berdiskusi secara lebih terbuka dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai isu-isu yang ada. Akibatnya, generasi Z cenderung lebih ekspresif dan berani dalam menyampaikan opini serta kritik mereka.

Sementara dari sisi generasi X menyetujui bahwa generasi Z lebih berani berpendapat dibandingkan generasi Y, namun hal itu kembali pada kepribadian masing-masing orang.

“Menghadapi generasi Z itu perlu pemakluman karena mereka juga masih *fresh-graduate*, jadi mereka masih idealis antara teori dan praktik. Sebagai senior ya, perlu menyadari dan memahami bahwa tiap generasi punya karakteristik masing-masing. Kalau ada hal-hal dari generasi Z yang kurang berkenaan, biasanya coba sampaikan ke atasan atau bagian sumber daya manusia (SDM). Tapi kalau dekat sama anaknya, ya menyampaikan langsung tidak apa-apa.” (Sumber: *Interview* dengan informan 5 pada 14 Agustus 2024)

Pola komunikasi generasi Y sebagai generasi yang berada di tengah generasi X dan Z dinilai lebih luwes dan dapat menyesuaikan lawan bicaranya,

“Kalau ngobrol sama generasi X memang perlu lebih formal, tatap muka, dan banyak *manut* (taat) aja. Jadi ya, lebih banyak mendengarnya daripada nanti berbedat. Berbeda ya, kalau ngobrol sama generasi Z itu jelas lebih santai dan sering daring.” (Sumber: *Interview* dengan informan 7 pada 15 Agustus 2024)

Penting bagi tiap karyawan untuk memahami karakteristik masing-masing generasi dalam berkomunikasi sehingga dapat menciptakan umpan balik yang efektif. Program komunikasi internal perusahaan dapat menjadi pendorong atau wadah untuk karyawan sering berkomunikasi sehingga dapat mengetahui bagaimana pola komunikasi masing-masing generasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dipaparkan, kesenjangan generasi terjadi di PT TWC disebabkan oleh perbedaan nilai, pola pikir, dan preferensi teknologi yang digunakan oleh masing-masing generasi X, Y, dan Z. Generasi X cenderung memiliki cara bekerja yang lebih sistematis dibandingkan generasi Y dan Z yang lebih menyukai fleksibilitas dan adaptif dengan teknologi. Dalam preferensi teknologi, generasi X cenderung lebih menyukai komunikasi tatap muka dan pertemuan formal, sedangkan generasi Y dan Z lebih adaptif untuk menggunakan media digital sebagai sistem administrasi perusahaan dan berkomunikasi melalui media digital seperti Whatsapp.

Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, PT TWC menyusun *campaign* komunikasi internal bertajuk “Percaya” dengan berbagai program yang didesain untuk mempertemukan antargenerasi dalam satu wadah agar terjadi kolaborasi. Adapun beberapa program dibagi ke dalam dua media, yaitu formal media, seperti: 1) portal intranet my.twc.id, dan 2) media sosial

Instagram @kami.kinnarakinnari yang ditargetkan untuk karyawan internal perusahaan, 3) *townhall meeting & sharing session*, 4) *video internal campaign* “Percaya”. Serta nonformal media yang terdiri dari: 5) kegiatan komunitas internal IBO (iman, budaya, dan olahraga), dan 6) *internal sharing session*

Program komunikasi internal dikelola oleh dua divisi, yaitu *corporate culture & organization* dan *corporate communication*. Namun, program komunikasi internal belum berjalan secara optimal, sehingga perusahaan membentuk tim khusus (*task force*) pelaksana program komunikasi internal. Tim *task force* komunikasi internal tersebut terdiri dari generasi *cusper* atau peralihan yang dinilai berkompeten untuk menjalankan program komunikasi internal untuk menjembatani kesenjangan antargenerasi. Tim *task force* berasal dari berbagai divisi dan tersebar di berbagai komunitas internal perusahaan. Mereka berperan secara efektif sebagai jaringan komunikasi nonformal untuk menginformasikan kebijakan dan program perusahaan di berbagai pertemuan baik divisi maupun komunitas internal perusahaan. Sejalan yang disampaikan oleh Whitworth (2006) yang menyebutkan bahwa jaringan nonformal ini mencakup informasi yang tidak melalui saluran media perusahaan atau hierarki perusahaan, tetapi secara alami melalui sekelompok karyawan yang memberikan, menerima, dan mengumpulkan informasi. Sehingga, program atau kebijakan perusahaan tidak hanya berjalan secara *top down*, tetapi juga didukung oleh jaringan nonformal perusahaan. Di PT TWC sendiri, peran jaringan nonformal ini dilakukan oleh tim *task force* pelaksana komunikasi internal.

Adapun beberapa poin penting komunikasi internal di PT TWC, antara lain yaitu: 1) menyusun kampanye komunikasi internal dengan tema khusus sehingga dapat menjadi nilai dan semangat perusahaan ke depan, 2) menyusun berbagai macam program komunikasi internal yang dapat menjadi wadah kolaborasi antargenerasi, 3) membentuk tim khusus pelaksana program komunikasi internal yang terdiri dari generasi *cusper*, (4) memanfaatkan jaringan nonformal karyawan sebagai saluran komunikasi internal perusahaan yang lebih efektif, (5) menyediakan media komunikasi internal yang beragam sesuai dengan preferensi teknologi masing-masing generasi.

Saran dari penelitian ini adalah perlunya dilakukan penelitian mengenai bagaimana peran jaringan nonformal dalam mendukung efektivitas komunikasi internal perusahaan. Terlebih ada kemungkinan informasi yang disampaikan oleh jaringan nonformal tidak akurat dan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda antargenerasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, H., & Vaghela, S. P. (2018). *Work Values of Gen Z: Bridging The Gap to The Next Generation*.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How The Millennial Generation is Shaking Up The Workplace*.
- Arsenault, P. M., & Anderson Hall, D. (2004). *Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue*.
- Bennett, M. M., Beeher, T. A., & Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-Family Conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*.
- Byrne, P. W. (2007). Recruiting and Retaining the Millennials. *Fire Engineering*.
- Codrington, G. (2008). *Detailed Introduction to Generational Theory*.
- Cohen, B. H. (2008). *Explaining Psychological Statistics*. .
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*.
- Darlington, Yvonne., & Scott, D. (2002). *Qualitative research in practice : stories from the field*. Allen & Unwin.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 219–240.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2).
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi Korporat*. Prenadamedia Group.
- Gillis, T. L. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. Jossey Bass.
- Girgis, F., & Lee, D. J. (2018). Toward a Neuroscience of Adult Cognitive Developmental Theory. *Frontiers in Neuroscience*.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

- Irhamahayati, Hubeis, M., Hermawan, A., & Djohar, S. (2018). Generational conflicts at the Indonesian public sector workplace from the millennial's perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 151–161. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.2.12>
- Kelly, C., Elizabeth, F., Bharat, M., & Jitendra, M. (2016). Generation Gaps: Changes in The Workplace Due to Differing Generational Values. *Advances in Management*.
- Kempf Taylor, M. (2023). *Microgenerations: Bridging the generation gap in workplace values*. [University of Louisville]. <https://doi.org/10.18297/etd/4097>
- Koulopoulos, T., & Keldsen, D. (2014). *Gen Z Effect The Six Forces Shaping the Future of Business*.
- Laudert, E. (n.d.). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*. <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/30>
- Legas, M., & Howard Sims, C. (2012). Leveraging Generational Diversity in Today's Workplace. In *Online Journal for Workforce Education and Development* (Vol. 5, Issue 3).
- Mathot, A., Jiang, L., & Daudi, P. (2016). *The influence of generation gap*.
- 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>
- Nwosu, M. C., Igwe, K. N., & Nnadozie. (2016). Managing Generational Diversity in The Workplace: Implications for The Digital Era University Library Management. *International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management*.
- Patawri, M. Y., Abdullah, A., & Indrian, S. S. (2019). *The Future of Organizational Communication in the Industrial Era 4.0*. Aksel Media Akselerasi.
- Pekala, N. (2001). Conquering The Generational Divide. *Journal of Property Management*, 30–38.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology*.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Spector, N. (2019, November 6). “OK boomer” is Dividing Generations. What Does It Mean? <http://www.nbcnews.com/Better/Lifestyle/Ok-Boomer-Diving-Generation-What-Does-It-Mean-Ncna1077261>.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living*.
- Komunikasi Internal BUMN dalam Menjembatani Kesenjangan Generasi ...

- Van der Walt, S., & du Plessis, T. (2010). Leveraging Multi-Generational Workforce Values in Interactive Information Societies. *Journal of Information Management*.
- Weber, J. (2017). Discovering the Millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations. *Journal of Business Ethics*.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whitworth, B. (2006). Internal Communication. In *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (2006th ed., pp. 203–268). Jossey Bass.
- Yahr, M. A., & Schimmel, K. (2013). Comparing Current Students To A Premillennial Generation: Are They Really Different? *Research in Higher Education Journal*