

**STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL KARYAWAN PERUSAHAAN DALAM
MENJAGA HUBUNGAN ANTAR GENERASI TUA DAN MUDA**
(Studi Deskriptif Strategi Komunikasi Internal Karyawan PT Petrokimia Gresik dalam
Menjaga Hubungan Antar Generasi Tua dan Muda yang Memiliki Gap)

Oleh : Yasmin Ambar Pratiwi (071411531017)

Email : yasminambarp@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berusaha untuk menjelaskan strategi komunikasi generasi tua dan muda di PT Petrokimia Gresik yang memiliki gap perbedaan usia yang jauh dalam menjaga hubungan antar karyawan. Hal tersebut berkaitan dengan bentuk komunikasi organisasi yang dilakukan oleh perusahaan PT Petrokimia Gresik dan karyawan generasi X dan Y untuk menjaga hubungan antar karyawan. Dengan adanya gap umur yang jauh antara karyawan generasi X dan Y maka semakin jauh pula perbedaan cara berkomunikasi dari masing-masing generasi, di mana komunikasi yang baik dan efektif dapat teraih apabila kedua generasi memiliki pemahaman akan generasi lain selain generasinya, maka dari itu penelitian ini menjadi penting. Penelitian dilaksanakan mulai bulan November 2017 hingga April 2018 dan terhenti selama empat bulan karena kebijakan perusahaan, sehingga penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan. Peneliti menggunakan tinjauan pustaka yakni teori mengenai strategi, teori generasi X dan generasi Y, komunikasi organisasi, dimana didalamnya terdapat komunikasi horizontal dan komunikasi interpersonal untuk menjelaskan fenomena tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus melalui wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), dan studi dokumen terkait dengan program yang diadakan PT Petrokimia Gresik dan bentuk komunikasi horizontal secara interpersonal generasi X dan Y pada generasi lain.

Terdapat dua tema yang dibahas oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu, strategi komunikasi PT Petrokimia Gresik untuk menjaga hubungan karyawan generasi X dan Y dan strategi komunikasi oleh karyawan dalam menjaga hubungan antar generasi,. Dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang dijalankan oleh PT Petrokimia Gresik mulai dari perumusan, implementasi, dan evaluasi diterima oleh karyawan dalam menjalankan komunikasi horizontal generasi X dan Y dalam menjaga hubungan, sedangkan karyawan generasi X dan Y sendiri mampu untuk berkomunikasi dengan generasi lainya dengan adanya motivasi masing-masing yang saling membutuhkan.

Kata kunci : komunikasi organisasi, strategi komunikasi, generasi x, generasi y, komunikasi horizontal, komunikasi interpersonal

PENDAHULUAN

Penelitian ini berfokus pada strategi komunikasi generasi tua dan muda di PT Petrokimia Gresik yang memiliki gap perbedaan usia yang jauh dalam menjaga hubungan antar karyawan. Perbedaan usia di dalam PT Petrokimia Gresik memunculkan sebuah kesenjangan di antara karyawannya yaitu generasi muda dan generasi tua. Generasi tua dan muda tersebut menurut Strauss dan Howe (1991: 45) dikenal dengan generasi X dan generasi Y. Di mana di PT Petrokimia Gresik, gap tersebut dapat menimbulkan ‘perselisihan’ karena adanya ketidakseimbangan dalam sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu perlu adanya pemahaman mengenai karakteristik generasi X dan Y di perusahaan sehingga dapat memberikan solusi terhadap tantangan SDM seperti retensi rendah, *turnover* karyawan tinggi, dan *engagement* rendah. Dimana menurut Cran pada tahun 2014, pemahaman tersebut dapat memotivasi generasi X dan Y sehingga dapat meningkatkan kolaborasi tim dan menciptakan efektivitas tim multi-generasi yang lebih tinggi (Cran, 2014).

Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan PT Petrokimia Gresik, Arief Prapsoedi, pada tahun 2017, pada kasus PT Petrokimia Gresik, karena adanya jarak yang jauh antar generasi maka dapat pula menimbulkan pola pikir berbeda yang memunculkan gap hingga dapat berujung pada konflik. Perbedaan-perbedaan tersebut akhirnya menghambat keselarasan dalam bekerja di dalam satu divisi dalam mencapai tujuan. Jarak yang jauh antar generasi terjadi karena sebelum melakukan rekrutmen secara rutin tiap tahunnya, PT Petrokimia Gresik tidak melakukan rekrutmen nasional selama hampir 10 tahun yaitu berhenti pada tahun 1998 hingga 2008. Sehingga dengan adanya jarak tersebut karyawan yang merupakan angkatan tahun 2008 lebih cepat naik jabatan dibandingkan dengan seniorinya. Hal tersebut menyebabkan pertumbuhan karir generasi Y lebih progresif dibandingkan dengan generasi X yang akhirnya menimbulkan ‘ketidakadilan’ (Prapsoedi, komunikasi interpersonal, 2017).

Beberapa gap yang terjadi pada generasi X dan generasi Y di PT Petrokimia Gresik yang paling tampak adalah perbedaan orientasi pada pencapaian tujuan perusahaan di mana generasi X berorientasi pada proses dalam mencapai tujuan sedangkan generasi Y berorientasi pada tujuan yang dicapai tanpa memerhatikan prosesnya. Selain itu, perbedaan-perbedaan ringan seperti dalam hubungan interpersonal juga terjadi di PT Petrokimia Gresik sehingga menimbulkan kesan eksklusivitas terhadap generasi Y. Ekspektasi kerja di antara kedua generasi tersebut di PT Petrokimia Gresik juga berbeda di mana generasi X bekerja

sesuai dengan standar kerja sedangkan generasi Y mengharapkan dapat menyampaikan ide dan inovasi dari mereka dan ide tersebut didengar dan diimplementasikan.

Dalam bukunya *101 Ways to Make Generations X,Y, and Zoomers Happy at Work*, Cran (2014) berpendapat bahwa dalam dunia kerja generasi X cenderung senang untuk menjadi pemimpin dan memiliki kekuasaan tetapi generasi X juga senang dengan adanya perubahan dan mau menerimanya. Sementara generasi Y menganggap bahwa dalam hal kepemimpinan, mereka tidak akan secara otomatis menaruh rasa hormat pada otoritas, karena mereka menganggap bahwa rasa hormat harus diraih bukan didapat berdasarkan jabatan. Dalam hal *reward*, generasi X termotivasi oleh uang dan jabatan sedangkan generasi Y bukanlah berupa materi namun lebih pada diberikannya segala kegiatan kantor yang menyenangkan. Dalam konteks komunikasi, generasi Y lebih mengharapkan komunikasi yang terbuka dan lebih ke informal kepada manajer atau supervisornya dan juga dengan karyawan-karyawan lainnya yang lebih senior (Cran, 2014).

Menurut Muhammad (1995: 102) salah satu tantangan besar dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan jaringan komunikasi. Dengan adanya perbedaan generasi karyawan PT Petrokimia Gresik maka semakin tinggi tantangan yang ditimbulkan dalam menentukan pola komunikasi yang baik untuk mencapai hubungan yang baik. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan suasana kerja yang baik dimulai dari hubungan yang baik antar karyawannya. Dengan kondisi PT Petrokimia yang antar karyawannya memiliki perbedaan usia dapat menimbulkan tantangan pula bagi karyawan PT Petrokimia Gresik mencapai tujuan perusahaan dengan baik

Menurut Robert G. Delcampo, et.al dalam Carrernews.id (2016) pemahaman soal generasi membantu perusahaan memetakan langkah terkait perekrutan, pelatihan, hingga penjangaan terhadap tenaga kerja dari masing-masing generasi tersebut. Apabila perbedaan karakter antar generasi tidak dijembatani dengan baik maka konflik akan terus bermunculan dan menghambat produktivitas kerja. Oleh karena itu, penting untuk sebuah perusahaan melakukan sebuah aktivitas organisasi yang berhubungan dengan peningkatan kesatuan antar karyawan yang memiliki perbedaan generasi dimulai dengan belajar memahami karakteristik tiap generasi.

PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berusaha menjelaskan strategi komunikasi internal perusahaan dalam menjaga hubungan antar karyawan generasi muda dan

generasi tua. Peneliti berusaha untuk menjelaskan strategi komunikasi internal yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik dalam menjaga hubungan antar karyawan generasi X dan generasi Y dan strategi komunikasi yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Hal tersebut karena penting bagi perusahaan untuk dapat memahami dan memberikan pemahaman mengenai karakteristik generasi X dan Y di perusahaan sehingga dapat memberikan solusi terhadap tantangan SDM seperti retensi rendah, *turnover* karyawan tinggi, dan *engagement* rendah. Di mana pemahaman tersebut juga dapat memotivasi generasi X dan Y sehingga dapat meningkatkan kolaborasi tim dan menciptakan efektivitas tim multi-generasi yang lebih tinggi. Peneliti menemukan bahwa terdapat perbedaan strategi komunikasi dan respon mengenai program dari karyawan generasi X dan Y dalam menjaga hubungan.

Untuk mengetahui strategi komunikasi internal yang dilakukan oleh perusahaan PT Petrokimia Gresik dan juga oleh karyawan, peneliti memilih informan yang berasal dari Kompartemen Operasional SDM. Informan dalam penelitian ini diambil dengan cara tertentu dari para pihak yang karena kedudukan atau kemampuannya dianggap dapat merepresentasikan masalah yang dijadikan objek penelitian. Total informan dalam penelitian ini berjumlah enam orang dari Kompartemen SDM di PT Petrokimia Gresik dengan pertimbangan mewakili *key person* dari strategi komunikasi perusahaan, generasi X dan, generasi Y. Selain dari wawancara, peneliti juga melakukan FGD untuk mengetahui respon dari strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Strategi Komunikasi Perusahaan dalam Menjaga Hubungan Karyawan Generasi X dan Y

Menurut Cran (2014) perusahaan yang progresif harus mau berinvestasi dalam melatih karyawan-karyawannya dan juga menyesuaikan program pelatihannya agar sesuai dengan gaya belajar karyawan generasi X dan generasi X. Oleh karena itu dengan adanya perbedaan bentuk komunikasi antara generasi X dan Y, PT Petrokimia melakukan strategi komunikasi untuk menjaga hubungan antar karyawan generasi X dan generasi Y. Di mana menurut Muhammad (1995) perusahaan harus dapat menentukan suatu bentuk komunikasi yang tepat untuk mencapai hubungan yang tepat.

Menurut Fred E. David (2011) dalam bukunya Manajemen Strategi dan Konsep, terdapat 3 tahapan proses manajemen strategis yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy*

evaluation). Dalam tahapan yang pertama yaitu perumusan strategi, Departemen Operasional SDM melihat dari faktor internal, yaitu gap umur dan perubahan fungsi kerja menjadi pelayanan. Untuk menjaga hubungan antar karyawan generasi X dan generasi Y berupa program *outbound* dan rekreasi keluarga. Data mengenai gap tersebut ditemukan dari jauhnya perbedaan jumlah karyawan antar generasi dalam grafik di mana kurangnya karyawan umur tengah yang berada diantara akhir generasi Y dan awal generasi X di PT Petrokimia Gresik. Selain itu, juga bergantinya fokus kerja dari Departemen Operasional SDM yang mengarah ke pelayanan juga menjadi faktor dari permasalahan. Selain ditemukannya faktor-faktor tersebut, juga ditentukan tujuan atau *goals* dari strategi yang akan dilaksanakan. Di mana strategi yang berupa program *outbound* dan rekreasi bertujuan untuk menghilangkan gap yang ada pada karyawan generasi X dan generasi Y.

Setelah selesai perumusan strategi dalam bentuk proposal, Departemen Operasional SDM menyerahkannya ke Departemen Pengembangan SDM yang selanjutnya diserahkan ke General Manager SDM untuk mendapatkan persetujuan. Setelah disetujui oleh pihak-pihak yang bersangkutan, barulah strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Program-program yang telah direncanakan berupa *outbound* dan rekreasi dapat mulai diedarkan surat undangannya oleh pihak Departemen Operasional SDM kepada karyawan terkait.

Dalam tahapan kedua yaitu implementasi strategi, perusahaan melaksanakan program *outbound* dan rekreasi karyawan. Kedua program tersebut dipilih menjadi kegiatan untuk menjaga hubungan antar generasi X dan Y di perusahaan karena terdapat penambahan pengetahuan mengenai generasi lain. Di mana program *outbound* bertujuan untuk meningkatkan *soft skill* pada karyawan dalam bentuk *teamwork*, *teambuilding*, dan *achievement*. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ruliana (2014) agar dapat meningkatkan komunikasi horizontal pada karyawan, perusahaan dapat melatih karyawannya dalam kerja sama antar rekan kerja dan teknik komunikasi. Selain itu, menurut Cran (2014) generasi Y merupakan generasi yang menyukai *training*. Berbeda dengan kegiatan-kegiatan atau program lainnya yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik yang dapat dibilang mirip dengan *outbound* yaitu rekreasi, kegiatan *outbound* hanya diikuti oleh karyawan departemen tersebut tanpa mengajak keluarganya. Sehingga kegiatan *outbound* ini dapat menjadikan karyawan lebih fokus terhadap rekan kerjanya sendiri.

Menurut Cran (2014), terdapat langkah-langkah untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan hal pertama yang dilakukan adalah meninggalkan pikiran bahwa

dalam bidang kerja harus serius setiap saat, bersantai dan juga mulai memberi tahu kepada karyawan manfaat dari humor di sela kerja sangat baik. Sama halnya dengan yang dilakukan dalam *outbound* ini, yaitu *ice breaking* terlebih dahulu untuk memecah atmosfer yang kaku dengan sesama rekan kerja yang akhirnya memudahkan karyawan antar generasi untuk saling berkomunikasi. Hingga akhirnya, selain *teamwork* dan *team building*, juga dapat dilaksanakan pelatihan mengenai *achievement*. Dalam hal ini *achievement* atau pencapaian yang dimaksud adalah bagaimana setiap karyawan tersebut meningkatkan usaha untuk mencapai target. Dimana menurut Delcampo (2016), dengan pemahaman yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan generasi X dan generasi Y, karyawan dapat memperbaiki hubungan kerja dan produktivitas kerja.

Selain *outbound*, juga diadakan kegiatan rekreasi keluarga di mana rekreasi keluarga bertujuan untuk merekatkan hubungan antar karyawan dan berfungsi sebagai sarana pertemuan dan *refreshing* serta perkenalan keluarga dari satu anggota lingkungan departemen yang sifatnya lebih santai. Kegiatan rekreasi yang diadakan oleh PT Petrokimia Gresik ini pun telah diadakan oleh hampir seluruh departemen yang ada di perusahaan. Kegiatan tersebut diadakan sesuai dengan kebijakan departemen masing-masing sehingga waktu untuk mengadakan kegiatan tersebut tidak menentu. Sama halnya dengan kegiatan *outbound* yang dilakukan sesuai dengan kebijakan departemen. Bentuk *reward* yang diberikan oleh perusahaan yang berbentuk liburan disukai oleh kedua generasi. Dimana menurut Cran (2014), bentuk *reward* yang diberikan oleh perusahaan dapat berbentuk liburan dimana kedua generasi sama-sama menyukai hal tersebut.

Dalam tahapan terakhir yaitu evaluasi strategi. Dalam tahapan ini David (2011) mengungkapkan terdapat tiga macam dasar dalam mengevaluasi sebuah strategi yaitu, meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur prestasi atau membandingkan yang akan diharapkan dengan kenyataan, dan mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai rencana. Departemen Operasional SDM melihat dari harapan dan kenyataan dari strategi serta merumuskan tindakan korektif terhadap strategi tersebut. Di mana dari program yang diadakan oleh PT Petrokimia Gresik, yaitu *outbound* dan rekreasi keluarga, keduanya mendapatkan hasil yang positif. Dengan diadakannya program tersebut, karyawan berpendapat bahwa menjadi lebih mengenal karyawan generasi X dan juga generasi Y dan juga sifat-sifatnya yang selama ini tidak pernah diketahui di kantor. Di mana menurut Cran (2014), dengan mengetahui karakteristik dari masing-masing generasi, dapat memotivasi karyawan generasi X dan generasi Y sehingga

dapat meningkatkan kolaborasi tim dan menciptakan tim multi-generasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, komunikasi horizontal yang terjadi antara karyawan generasi X dan generasi Y juga mengalami perubahan ke arah positif. Di mana keduanya saling menunjang dalam bekerja dan melepas ego mereka masing-masing.

Oleh karena itu, setelah dievaluasi Departemen Operasional SDM berencana untuk menjadikan program *outbound* ini menjadi kegiatan level departemen yang dilaksanakan atas peraturan korporat. Dimana menurut Cran (2014) perusahaan yang progresif harus mau berinvestasi dalam melatih karyawan-karyawannya dan juga menyesuaikan program pelatihannya agar sesuai dengan gaya belajar masing-masing generasi

Namun karyawan menilai bahwa program *outbound* lebih efektif dalam menjaga hubungan antar karyawan dibandingkan dengan program rekreasi. Pada program *outbound*, dampak yang dihasilkan sesuai dengan tujuan manajemen yaitu *teambuilding*, sedangkan untuk program rekreasi fokus karyawan terpecah dan lebih banyak berfokus pada keluarga sendiri dibandingkan dengan kegiatan bersama keluarga karyawan lainnya.

Menurut Cran (2014), generasi X dan Y memiliki cara pandang yang berbeda dalam mengikuti sebuah program. Karyawan generasi Y yang merupakan generasi yang menyukai pelatihan menginginkan untuk penambahan frekuensi pelatihan, sedangkan generasi X, sebaliknya, ingin pengurangan jumlah pelatihan yang dinilai tidak efektif dan menyita waktu kerja. Namun keduanya setuju bahwa program *outbound* atau program pelatihan untuk menjaga hubungan antar karyawan generasi X dan generasi Y perlu ditambah frekuensinya dan diadakan sebagai program korporat.

Strategi Komunikasi Karyawan Generasi X dan Y dalam Menjaga Hubungan

Bentuk komunikasi horizontal menurut Goldhaber (1993 dalam Ruliana, 2014) memiliki lima fungsi yaitu memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya pemecahan konflik, dan membina hubungan melalui kegiatan bersama. Sedangkan media atau saluran untuk menjalankan komunikasi horizontal bisa dalam bentuk rapat komisi, interaksi pribadi, obrolan di telepon, memo atau catatan, kegiatan sosial, dan lingkaran kualitas.

Dari komunikasi horizontal yang terjalin antara generasi X dan generasi Y ditemukan bahwa generasi X merupakan generasi yang beradaptasi dengan perubahan komunikasi yang dilakukan oleh generasi Y (Cran, 2014). Di mulai dari hal yang paling kecil yaitu panggilan

nama untuk generasi muda dengan panggilan nama untuk generasi muda yang disesuaikan, walaupun umur dari generasi muda sama seperti umur dari anak karyawan generasi X. Selain itu juga dalam komunikasi bermedia generasi X mengubah saluran komunikasinya yang mulanya berupa email dan sms berganti ke sosial media untuk mengikuti perkembangan teknologi komunikasi yang digunakan oleh generasi Y. Pada saat berkomunikasi juga generasi X memilih untuk beradaptasi dengan situasi yang ada di kantor layaknya berkomunikasi dengan rekan kerja tanpa memandang umur dari generasi Y. Karena pada dasarnya, menurut Cran (2014), generasi X adalah generasi yang mudah didekati dan ramah, namun tetap berhati-hati dalam berinteraksi dengan generasi lainnya juga dalam melakukan komunikasi dengan generasi lain, generasi X lebih sering menggunakan bentuk komunikasi yang formal di tempat kerja. Namun walaupun di sisi lain bersikap formal, karyawan generasi X tetap menggunakan komunikasi yang bersifat informal disesuaikan dengan situasi dan keadaan.

Berbeda dengan generasi X yang adaptif, generasi Y lebih suka apabila diberi pengertian oleh generasi lainnya (Cran, 2014). Sehingga dalam komunikasi horizontal yang terjalin antara karyawan generasi X dan generasi Y di PT Petrokimia Gresik, generasi Y merupakan generasi yang lebih banyak membawa perubahan pada perusahaannya sedangkan generasi X akan mengikuti. Hal tersebut bisa dilihat dari bagaimana karyawan generasi Y merasa bahwa tidak ada perubahan pola komunikasi yang dijalankan olehnya karena perubahan itu dirasakan oleh generasi X. Hal tersebut dibuktikan dengan dalam berkomunikasi dengan generasi X walaupun memiliki perbedaan umur yang jauh, karyawan generasi Y tidak merasa terbebani karena mendapat pengertian dari generasi X. Generasi X dan generasi Y sama-sama saling menghormati peran masing-masing sebagai rekan kerja. Dengan begitu komunikasi horizontal yang dilakukan oleh generasi X dan Y dapat berjalan dengan lancar, sehingga fungsi dari komunikasi horizontal antara generasi X dan generasi Y dapat tercapai seperti diskusi, mengobrol secara interpersonal, dan lain-lain (Ruliana, 2014).

Dalam komunikasi horizontal, terdapat komunikasi interpersonal dimana menurut Ruliana (2014), komunikasi interpersonal lebih efektif untuk dapat mengubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja terdapat hubungan pertemanan yang terjalin antar rekan kerja generasi X dan generasi Y. Hubungan interpersonal dalam komunikasi horizontal yang dijalankan oleh karyawan dapat dilakukan melalui sarana tatap muka dan bermedia seperti yang dikatakan oleh Ruliana (2014), komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua

orang dan dapat berlangsung dengan dua cara yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia.

Menurut DeVito (2009) hubungan interpersonal di tempat kerja dibagi menjadi 3 yaitu hubungan romantis, hubungan *mentoring*, dan hubungan *networking*. Dalam penelitian ini, hubungan *mentoring* dan hubungan *networking* dipilih sebagai pembahasan karena dapat melihat hubungan yang terjadi antara karyawan generasi X dan generasi Y yang memiliki gap yang jauh. Di mana hubungan *mentoring* yang terjadi antar generasi X dan Y adalah mengenai bertukar ilmu teknologi dan pengalaman. Sedangkan hubungan *networking* adalah melebarkan jaringan pertemanannya dengan antar generasi untuk mendapatkan perluasan bantuan dan pengetahuan.

Selain itu, menurut Lewis dan Slade (2000) faktor-faktor yang memengaruhi hubungan pertemanan di tempat kerja adalah faktor atraksi yang meliputi *appearance* (penampilan), *proximity* (kedekatan), *similarity* (kesamaan), dan *complementary* (yang melengkapi). Selain faktor atraksi, menurut DeVito (1995) juga dipengaruhi oleh *rewards* dan *costs* (penghargaan dan biaya) berdasarkan teori *social exchange*. Selain itu, dari sifat pertemanan yang dijalani oleh karyawan generasi X dan generasi Y di PT Petrokimia Gresik, sesuai dengan sifat kebutuhan pertemanan oleh Julia T. Wood (2004) yaitu investasi, penerimaan, kepercayaan, dan dukungan serta manfaat yang didapatkan oleh masing-masing generasi dalam menjalin hubungan pertemanan dengan generasi lainnya.

Pada kasus di PT Petrokimia Gresik, karyawan generasi X memiliki perlakuan tersendiri terhadap generasi Y lain dengan bagaimana generasi X memperlakukan generasinya sendiri. Hal tersebut bertujuan agar hubungan pertemanan yang baik dapat selalu terjaga antara karyawan generasi X dan generasi Y. Menurut Cran (2014), generasi X merupakan generasi yang ingin dihormati oleh generasi Y, sehingga perlakuan dari karyawan generasi X pada generasi Y merupakan bentuk yang diharapkan dapat menjadikan generasi Y menaruh rasa hormat kepada generasi X. Yang dilakukan oleh karyawan generasi X dalam komunikasi bertatap muka dengan generasi Y adalah dengan menjunjung etik kerja. Seperti yang dikatakan oleh Cran (2014) bahwa generasi X adalah generasi yang taat akan sikap sopan santun di tempat kerja. Sehingga apabila ada yang salah dengan perilaku generasi Y, karyawan generasi X langsung mengingatkan. Cara tersebut sesuai dengan hal dikatakan oleh DeVito (1996) untuk mencapai hubungan yang baik harus memiliki sifat terbuka dan bersikap positif.

Selanjutnya perlakuan terhadap karyawan generasi Y juga terlihat pada bagaimana karyawan tersebut menggunakan teknologi. Generasi X juga menganggap bahwa karyawan generasi Y memang ahli dalam bidang teknologi namun kurang dalam hal etikanya. Seperti yang dikatakan sebelumnya bahwa menurut Cran (2014) generasi X adalah karyawan yang menjunjung tinggi nilai etik, sehingga generasi Y harus mau untuk merubah sikapnya dan bertindak sesuai yang dikatakan oleh generasi X.

Bentuk komunikasi interpersonal dalam komunikasi horizontal oleh karyawan generasi X dengan karyawan generasi Y juga dipengaruhi oleh atraksi oleh Lewis dan Shade (2000) dan teori *social exchange* yang didalamnya terdapat *rewards* (penghargaan) dan *costs* (pengeluaran) oleh DeVito (1995). Dalam hal ini karyawan generasi X dan Y saling menjalin hubungan karena dipengaruhi oleh kedekatan diakibatkan karena frekuensi bertemu yang sering di tempat kerja dan juga dapat melengkapi kekurangan dari generasi Y. Sedangkan dalam teori *social exchange*, karyawan generasi X dan generasi Y merupakan karyawan yang saling membutuhkan. Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa dalam mendapatkan *rewards* berupa pengetahuan dan pengalaman dari karyawan generasi X, karyawan generasi Y harus mengeluarkan *costs* yaitu berbagi ilmu berupa perkembangan teknologi. Sebaliknya generasi X harus berbagi pengalaman dengan generasi Y. Sehingga terbentuk peran mutualisme antara generasi X dan generasi Y. Di mana menurut DeVito (1995) terjadilah teori ekuitas di dalamnya di mana kedua pihak merasa bahwa harus memberikan porsi yang sama dan harus mendapatkan porsi yang sama pula dalam berhubungan dengan rekan kerja. Sederhananya keduanya sama-sama menanam benih, sama-sama diuntungkan.

Dalam komunikasi interpersonal yang dilakukan, karyawan generasi X dan Y mengaku mencapai tujuan yang dimiliki secara pribadi maupun secara profesional. Secara pribadi mereka mengaku bahwa berteman dengan generasi muda membuat hati senang berada di tempat kerja karena pada dasarnya menurut Maslow (1968) manusia butuh diterima oleh rekan kerjanya. Sedangkan secara profesional, generasi X mendapatkan bantuan berupa penggunaan teknologi dan generasi Y mendapatkan ilmu dan pengalaman dari generasi X. Dengan begitu, dapat dipahami bahwa keduanya mencapai tujuannya secara profesional dengan dimudahkannya pekerjaan. Selain itu di lingkungan kerja PT Petrokimia Gresik, yang terjalin antara karyawan generasi X dan generasi Y adalah hubungan *networking* dan hubungan *mentoring* yang khususnya untuk generasi Y terhadap generasi X.

Namun didalamnya juga terdapat hambatan antar generasi X dan Y. Hal yang dianggap oleh karyawan generasi X sebagai hambatan dalam berkomunikasi dengan generasi

lebih pada saat menggunakan saluran komunikasi berupa telepon genggam yang berkembang dengan sangat pesat. Hambatan yang dirasakan adalah perbedaan pemahaman mengenai etika dalam bekerja saat menggunakan teknologi komunikasi seperti telepon genggam atau telepon pintar. Namun di sisi lain, dengan sifatnya yang adaptif (Cran, 2014), karyawan generasi X walaupun sedikit susah mampu mengikuti perkembangan teknologi yang digunakan oleh karyawan generasi Y dan juga memahami sikap dari generasi Y yang ingin mendapatkan kesenangan dalam bekerja saat bermain *gadget* selama tidak mengganggu pekerjaan. Berbeda dengan generasi X, generasi Y merasa memiliki perbedaan dalam gaya berkomunikasi dengan karyawan generasi X di mana karyawan generasi X berkomunikasi kurang pada inti pembicaraan dan berputar-putar berkebalikan dengan generasi Y yang langsung ke inti pembicaraan.

KESIMPULAN

Setelah peneliti menganalisis mengenai strategi komunikasi yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik, dapat disimpulkan bahwa Departemen Operasional SDM PT Petrokimia Gresik telah melakukan strategi sesuai dengan tahapan yang ada yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dalam tahapan yang pertama yaitu perumusan strategi, Departemen Operasional SDM melihat dari faktor internal, yaitu gap umur dan perubahan fungsi kerja menjadi pelayanan yang akhirnya dirumuskan program *outbound* dan rekreasi keluarga. Dalam tahapan kedua yaitu implementasi strategi, perusahaan melaksanakan program *outbound* dan rekreasi karyawan. Di mana program *outbound* bertujuan untuk meningkatkan *soft skill* pada karyawan dalam bentuk *teamwork*, *teambuilding*, dan *achievement*. Dalam tahapan terakhir yaitu evaluasi strategi, Departemen Operasional SDM melihat dari harapan dan kenyataan dari strategi serta merumuskan tindakan korektif terhadap strategi tersebut. Di mana dari program yang diadakan oleh PT Petrokimia Gresik, yaitu *outbound* dan rekreasi keluarga, keduanya mendapatkan hasil yang positif. Oleh karena itu, komunikasi horizontal yang terjadi antara karyawan generasi X dan generasi Y juga berubah di mana keduanya saling menunjang dalam bekerja dan melepas ego mereka masing-masing. Namun karyawan menilai bahwa program *outbound* lebih efektif dalam menjaga hubungan antar karyawan dibandingkan dengan program rekreasi karena pada program rekreasi fokus karyawan terpecah dan lebih banyak berfokus pada keluarga sendiri.

Selanjutnya strategi komunikasi yang dilakukan oleh karyawan generasi X dan generasi Y dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan komponen strategi komunikasi

interpersonal yaitu, melihat tujuan dari pesan komunikasi, sasaran komunikasi, serta media komunikasi yang digunakan oleh komunikan. Dalam komunikasi interpersonal di komunikasi horizontal yang dilakukan ditemukan bahwa karyawan generasi X dan generasi Y di PT Petrokimia Gresik memiliki perbedaan dan persamaan dalam berkomunikasi dengan generasi lainnya. Di mana generasi X lebih menjunjung etika dalam berkomunikasi sedangkan generasi Y memilih keluwesan. Dari segi kebutuhan dalam pertemanan, generasi X menganggap generasi Y sebagai rekan kerja yang dipercaya, dapat memberikan investasi, dan juga karena ingin diterima sebagai rekan kerja. Sedangkan generasi Y berbeda hanya pada kebutuhan dukungan yang diinginkan oleh generasi Y terhadap generasi X.

Persamaannya adalah keduanya memiliki hubungan *networking* dan *mentoring*, juga terbentuk karena adanya *rewards and costs* dimana dalam berteman, karyawan generasi X membutuhkan pengetahuan mengenai teknologi dari generasi Y dan generasi Y membutuhkan pengalaman dari generasi Y yang akhirnya sama-sama diuntungkan sesuai dengan teori ekuitas. Dapat dipahami pula terbentuknya hubungan tersebut berdasarkan kebutuhan dalam pertemanan, karyawan generasi X dan generasi Y pada dasarnya saling membutuhkan dalam menjalin hubungan pertemanan.

Dalam melakukan komunikasi interpersonal dalam komunikasi horizontal, diketahui bahwa keduanya memiliki hambatan dalam berkomunikasi yang berbeda. Di mana dari segi saluran, generasi X terhambat karena adanya kesenjangan dalam penggunaan telepon genggam atau telepon pintar, sedangkan dari segi gaya komunikasi generasi Y terhambat karena generasi X yang kurang pada inti pembicaraan saat berkomunikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bajari, A. (2009) *Mengolah Data dalam Penelitian Kualitatif*. [Diakses 28 Maret 2017]
<https://atwarbajari.wordpress.com/2009/04/18/mengolah-data-dalam-penelitian-kualitatif/>.
- Budiono, D. (2018) Wawancara tanggal 23 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Burhanudin, J., (2010). *Metode Penelitian*. s.l.:Universitas Indonesia.
- Cran, C. (2014) *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer di Tempat Kerja*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.

- Company Profile PT Petrokimia Gresik.* (2016) [Diakses 23 Maret 2017]
<http://www.petrokimia-gresik.com/Resources/Docs/CP%20Petrokimia%20Gresik%20small.pdf>.
- Danang Sunyoto, B., 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Caps.
- DeVito, J. A. (1996) *Essentials of Human Communication*. 2nd penyunt. New York: Harper Collins Publishers.
- DeVito, J. A. (2009) *The Interpersonal Communication Book*. 12th penyunt. Boston: Pearson Education, Inc.
- Effendy, Onong U. (2003) *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fawazi, A. (2013) *Analisis Pengaruh Ekspektasi Kerja Generasi X dan Generasi Y Terhadap Efektivitas Strategi Rekrutmen Di PT. Samudera Indonesia*. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Halim, N. A. (2009) *Strategi Komunikasi Organisasi dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Herman Sofyandi, I. G. (2007) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Huda, Nuril (2018) Wawancara tanggal 23 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Ikbali, K., (2014) *Strategi Komunikasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Makassar dalam Menyosialisasikan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (Skripsi)*. Makassar: Universitas Hassanudin.
- Jumlah Karyawan PT Petrokimia Gresik* (2018) [Diakses 20 April 2018]
<http://www.petrokimia-gresik.com/Pupuk/Jumlah.Karyawan>.
- Lewis, G. & Shade, C. (2000) *Critical Communication*. 2nd penyunt. Canberra: Prentice Hall
- Makruf, Sandi. (2017) *Pengertian Dan Tahapan Proses Manajemen Strategi Serta Tujuan Lengkap*. [Diakses 28 Juni 2018]
<http://www.akuntansilengkap.com/manajemen/pengertian-dan-tahapan-proses-manajemen-strategi-serta-tujuan-lengkap/>
- Miller, K., (2012). *Organizational Communication*. Boston: Lyn Uhl.
- Moeloeng. L. J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D., (2007). *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, R. S., (2016). Pengantar Teori Generasi Strauss-Howe. *Majalah Ganesha*, pp. 1-5.
- Prameswari, N. (2017) [Personal communication] Wawancara 20 September 2017.
- Pranandianto, A. (2018) Wawancara tanggal 20 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Prapsoedi, A. (2017) [Personal communication] Wawancara 10 Maret 2017.

- Pratiwi, A. R. (2018) Wawancara tanggal 20 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Purwanto, A. H. d., (2006) *Dinamika Kelompok*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rahardjo, M., (2010) *Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif*. [Diakses 2 Mei 2017]
<http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/270-triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>
- Rahmat, J., (2007). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S. P., (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ronald B. Adler, G. R. A. d. P., (2013). *Understanding Human Communication*. Britania Raya: Oxford University Press.
- Ruliana, P. (2014) *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Saryono (2010) *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Sebastian, Y. (2016) *Generasi Langgas Millennials Indonesia*. Jakarta: Gagas Media.
- Seta, P. M. (2014) *Strategi Komunikasi PT Kaha Event Organizer dalam Mempertahanan Loyalitas Pelanggan*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Shaun Tyson, T. J. (2001) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Wood, Julia T. (2004) *Interpersonal Communication : Everyday Courses*. Belmont: Thomson Learning Inc.
- Ulfah, U. E. (2018) Wawancara tanggal 20 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Yamani, I (2018) Wawancara tanggal 23 April 2018 [Rekaman digital milik penulis].
- Yin, R., (2003) *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*. California: Sage.
- Yulhardi (2014) *Strategi Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Arifin Achmad Pekanbaru*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.