



## Dinamika Komunikasi Antargenerasi Pegawai Gen Z dan Milenial di PT Inalum

(Studi Kasus Komunikasi Antargenerasi Pegawai Gen Z dan Milenial di PT Inalum)

Garneta Asmarandhini Putri Kusnandar<sup>1\*</sup>, Kismiyati El Karimah<sup>2</sup>,

Yuliani Dewi Risanti Sunarya<sup>3</sup>

<sup>1-2</sup>Universitas Padjadjaran, Indonesia

\*Email: [garnetapk@gmail.com](mailto:garnetapk@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [yuliani@unpad.ac.id](mailto:yuliani@unpad.ac.id)<sup>3</sup>

\*Penulis Korespondensi: [garnetapk@gmail.com](mailto:garnetapk@gmail.com)

**Abstract.** *This study aimed to analyze intergenerational communication dynamics, particularly between Generation Z and Millennials, in the workplace of PT Indonesia Asahan Aluminium (PT Inalum). Differences in generational characteristics created challenges in organizational communication, thus requiring an understanding of interaction patterns and adaptive strategies. This study used a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through in-depth interviews, moderate participant observation, and documentation. The informants consisted of Generation Z and Millennial employees, as well as key informants from Generation X. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The results showed that differences in communication styles were influenced by work experience, mindset, and communication preferences. Generation Z tended to be more open, fast, and technology-oriented, while Millennials demonstrated a more adaptive and contextual approach. Intergenerational communication involved accommodation strategies through adjustments in communication styles to achieve effective interaction. The organizational environment also played a role in shaping communication patterns and reducing potential conflicts. This study highlights the importance of adaptive communication strategies in supporting work effectiveness and relationships among employees from different generations.*

**Keywords:** *Communication Strategy; Generation Z; Intergenerational Communication; Millennials; Organizational Communication.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi antar generasi, khususnya antara Gen Z dan Milenial, dalam lingkungan kerja PT Inalum. Perbedaan karakteristik antar generasi menimbulkan tantangan dalam komunikasi organisasi, sehingga diperlukan pemahaman mengenai pola interaksi serta strategi adaptasi yang digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi moderat, dan dokumentasi. Informan terdiri dari karyawan Gen Z, Milenial, serta informan kunci dari Generasi X. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan gaya komunikasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja, pola pikir, dan preferensi komunikasi. Gen Z cenderung lebih terbuka, cepat, dan berbasis teknologi, sementara Milenial lebih adaptif dan kontekstual. Komunikasi antar generasi melibatkan strategi akomodasi melalui penyesuaian gaya komunikasi untuk mencapai efektivitas interaksi. Lingkungan organisasi juga berperan dalam membentuk pola komunikasi serta mengurangi potensi konflik. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi komunikasi adaptif dalam mendukung efektivitas kerja dan hubungan antar karyawan lintas generasi.

**Kata kunci:** Komunikasi antar generasi; Komunikasi Organisasi; Milenial; Strategi Komunikasi; Gen Z.

### 1. LATAR BELAKANG

PT Indonesia Asahan Aluminium (Inalum) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang peleburan aluminium dan memiliki peran strategis dalam mendukung perkembangan industri nasional. Seiring dengan transformasi kelembagaan BUMN melalui pembentukan Danantara pada tahun 2025, terjadi penyesuaian dalam tata kelola organisasi yang turut memengaruhi dinamika kerja, termasuk pola komunikasi internal.

Pada tahun 2025, PT Inalum memiliki sekitar 1.780 karyawan dengan komposisi multigenerasi yang terdiri dari Generasi X, Milenial, dan Generasi Z. Generasi X masih mendominasi, namun terjadi peningkatan signifikan pada kehadiran Milenial dan Gen Z yang kini banyak terlibat dalam aktivitas operasional dan mulai memasuki level manajerial. Perbedaan karakteristik antar generasi menghadirkan dinamika komunikasi yang kompleks. Gen Z cenderung menekankan fleksibilitas, kebebasan, dan kecepatan dalam berinteraksi (Aswani & Otiende, 2024), serta lebih menyukai komunikasi yang cepat, transparan, dan langsung (Rasulong, 2024; Brilliantsyah & Wolor, 2024). Sementara itu, Milenial lebih menekankan aspek struktur, etika, dan hubungan interpersonal dalam komunikasi.

Perbedaan nilai dan preferensi komunikasi tersebut berpotensi menimbulkan berbagai tantangan, seperti perbedaan penggunaan media komunikasi, keterlambatan penyampaian informasi, serta kesalahpahaman dalam interaksi kerja. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya efisiensi komunikasi, meningkatnya biaya komunikasi, kesulitan kerja sama tim, serta penurunan kepuasan kerja apabila tidak dikelola dengan baik (Wang, 2025). Selain itu, perbedaan generasi juga memengaruhi cara individu berinteraksi dan berkolaborasi dalam organisasi (Iqbal, 2024), yang berpotensi memicu miskomunikasi apabila tidak dikelola secara tepat (Iqbal, 2024).

Dalam konteks organisasi di Indonesia, fenomena kesenjangan generasi juga terjadi di lingkungan BUMN, di mana masuknya Milenial dan Gen Z memunculkan perbedaan karakteristik dan nilai yang dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi kerja (Erni Irdewanti et al., 2025). Jika tidak dikelola dengan baik, kesenjangan ini dapat memicu konflik, menurunkan efektivitas kerja, serta berdampak pada produktivitas organisasi (Chaudhuri, 2020; Harmen et al., 2025).

Hambatan komunikasi lintas generasi dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti perbedaan penggunaan teknologi, ekspektasi komunikasi, gaya bahasa, serta persepsi terhadap otoritas (Garcia et al., 2019; Suh & Lee, 2020; Putra & Nugroho, 2021; Harmen et al., 2025). Dalam organisasi industri seperti PT Inalum yang membutuhkan koordinasi tinggi, kondisi ini menjadi krusial karena berpotensi memengaruhi kinerja operasional secara langsung.

Selain faktor generasi, pola komunikasi di PT Inalum juga dipengaruhi oleh struktur organisasi dan budaya kerja. Sebagai BUMN, komunikasi cenderung bersifat formal, hierarkis, dan top-down (Ramadhan, 2023). Di sisi lain, budaya lokal Sumatera Utara yang menekankan hubungan interpersonal menciptakan dinamika tersendiri dalam interaksi kerja, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dalam praktik komunikasi apabila tidak dikelola secara adaptif (Putri & Lestari, 2021).

Dalam praktiknya, interaksi antara Milenial dan Gen Z menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi. Milenial cenderung menilai gaya komunikasi Gen Z terlalu langsung, sementara Gen Z menganggap komunikasi Milenial terlalu formal dan kurang efisien. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan ekspektasi komunikasi yang dapat memicu kesalahpahaman dalam berbagai situasi kerja.

Meskipun penelitian terkait komunikasi lintas generasi telah banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada perusahaan swasta atau wilayah Jawa. Kajian yang secara khusus membahas dinamika komunikasi antara Milenial dan Gen Z dalam konteks BUMN di luar Jawa, seperti PT Inalum, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi antargenerasi di PT Inalum, termasuk pola komunikasi, hambatan yang muncul, serta strategi adaptasi dalam lingkungan kerja, sehingga dapat memberikan kontribusi secara akademis maupun praktis (Saragih, 2020; Sari et al., 2021).

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Kerangka Pemikiran**

#### ***Kerangka Teoritis***

##### **1) *Intergenerational Communication Theory***

*Intergenerational Communication Theory* (ICT) pertama kali dikembangkan oleh Jon F. Nussbaum bersama para ahli seperti Jake Harwood dan Anne Williams untuk memahami bagaimana individu dari kelompok usia yang berbeda berkomunikasi serta bagaimana persepsi terhadap usia dapat memengaruhi interaksi sosial (Nussbaum & Coupland, 2004; Harwood, 2007). Teori ini berakar pada pendekatan psikologi sosial, khususnya *Communication Accommodation Theory* (Giles, 1973) dan *Social Identity Theory* (Tajfel & Turner, 1986), dengan menempatkan usia sebagai salah satu dimensi penting dalam membentuk perilaku komunikasi.

##### **2) *Communication Accommodation Theory***

*Communication Accommodation Theory* (CAT) pertama kali dikembangkan oleh Howard Giles pada tahun 1973 dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh berbagai ahli untuk memahami bagaimana individu menyesuaikan perilaku komunikasinya dalam interaksi sosial. Teori ini menjelaskan bahwa dalam proses komunikasi, individu secara sadar maupun tidak sadar melakukan penyesuaian terhadap gaya komunikasi lawan bicara untuk mengelola hubungan sosial, menunjukkan identitas, serta mencapai tujuan tertentu (Giles, Coupland, & Coupland, 1991). CAT berakar pada teori identitas sosial yang menekankan bahwa persepsi

terhadap keanggotaan kelompok, status, dan konteks interaksi memengaruhi cara individu berkomunikasi (Gallois, Ogay, & Giles, 2005).

### ***Kerangka Konseptual***

#### **1) Dinamika Komunikasi**

Dalam konteks kehidupan organisasi, dinamika komunikasi merujuk pada pola, aliran, dan respons yang terus berkembang dalam interaksi antarindividu yang dipengaruhi oleh struktur organisasi, norma budaya, keragaman generasi, dan faktor lingkungan. Komunikasi dalam organisasi merupakan proses yang terus beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal. Wijaya (2013) memandang komunikasi organisasi melalui tujuh komponen yang saling terkait: proses, pesan, jaringan, ketergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian. Komponen-komponen ini berinteraksi untuk membentuk dasar bagaimana makna diciptakan, diinterpretasikan, dan dinegosiasikan dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja.

#### **2) Komunikasi Antargenerasi**

Komunikasi antargenerasi merujuk pada proses interaksi verbal dan nonverbal antara individu dari kelompok generasi yang berbeda, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, norma, dan ekspektasi sosial yang beragam. Seperti yang dijelaskan oleh Hummert dkk. (2001), “Komunikasi antargenerasi melibatkan interaksi antara individu yang berasal dari kelompok usia yang berbeda atau kelompok usia yang berbeda.” Perspektif ini didukung lebih lanjut oleh Harwood (2007), yang mengaitkan komunikasi antargenerasi dalam kerangka kerja yang lebih luas dari komunikasi antarkelompok, dengan menekankan hubungannya pada identitas dan persepsi sosial.

#### **3) Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi merujuk pada perilaku verbal dan nonverbal yang khas yang ditampilkan oleh individu saat berinteraksi dengan orang lain. Hal ini mencakup intonasi, pilihan kata, bahasa tubuh, dan respons yang ditunjukkan selama pertukaran interpersonal. Menurut PMC (2023), “*Interpersonal Communication Style (ICS)* merujuk pada ‘kumpulan pola perilaku khas yang ditampilkan oleh individu dalam interaksinya dengan orang lain’” (hal. 539). Polanya mencerminkan baik ciri kepribadian individu maupun ekspektasi sosial-budaya yang lebih luas, membentuk bagaimana pesan disampaikan dan diinterpretasikan dalam konteks yang berbeda.

#### **4) Budaya Komunikasi Organisasi**

Budaya komunikasi organisasi merujuk pada nilai, norma, dan praktik yang membentuk bagaimana informasi disampaikan, ditafsirkan, dan dinegosiasikan dalam

lingkungan kerja. Budaya ini tidak hanya mencakup aturan formal organisasi, tetapi juga norma tidak tertulis yang mengatur bagaimana individu berbicara, menyampaikan pendapat, serta menyesuaikan diri dalam interaksi profesional sehari-hari. Dengan demikian, budaya komunikasi organisasi berperan sebagai kerangka yang membentuk cara makna dikonstruksi dalam komunikasi kerja (Pawito et al., 2019).

### **5) Karakteristik Gen Z dan Milenial di Lingkungan Kerja**

Di dalam lingkungan kerja multigenerasi, karakteristik generasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi preferensi komunikasi, namun tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks organisasi. Gen Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal sebagai *digital natives* yang terbiasa dengan komunikasi serba cepat dan berbasis teknologi. Mereka cenderung mengutamakan efisiensi serta penggunaan *platform* komunikasi instan dalam interaksi kerja (Magano et al., 2020), yang dalam praktiknya dapat diinterpretasikan sebagai sesuatu yang kurang sopan dalam konteks organisasi formal (Neiroukh et al., 2024).

### **6) Adaptasi Komunikasi**

Dalam lingkungan kerja yang terdiri dari berbagai generasi, adaptasi komunikasi menjadi proses penting dalam menjembatani perbedaan ekspektasi, gaya, dan preferensi antarindividu. Adaptasi komunikasi merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku komunikasinya, baik secara sadar maupun tidak sadar, sebagai respons terhadap karakteristik lawan bicara dan tuntutan situasi, dengan tujuan meningkatkan pemahaman dan mengurangi potensi kesalahpahaman (SEB Business Process Services, 2023).

### **7) Hambatan Komunikasi Antargenerasi**

Hambatan komunikasi antar generasi tidak dapat dipahami semata sebagai akibat perbedaan usia, melainkan sebagai hasil interaksi kompleks antara faktor generasi, dinamika organisasi, dan karakter individu. Dalam konteks ini, hambatan komunikasi merujuk pada berbagai faktor yang menghambat terciptanya komunikasi yang efektif antar individu dari kelompok generasi yang berbeda, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, ketegangan, hingga konflik dalam interaksi kerja (Rantala, 2025).

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai dinamika komunikasi antargenerasi antara karyawan Gen Z dan Milenial di PT Indonesia Asahan Aluminium (PT Inalum). Metode ini dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dalam konteks nyata

dengan mempertimbangkan keterkaitan antara individu, struktur organisasi, dan nilai-nilai yang berkembang (Arifianto, 2018).

Fokus penelitian diarahkan pada proses dan praktik komunikasi dalam aktivitas kerja sehari-hari, termasuk bagaimana perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan pengalaman antar generasi membentuk pola interaksi di dalam organisasi. Dengan memanfaatkan berbagai sumber data, penelitian ini berupaya menangkap dinamika komunikasi tersebut secara utuh dan kontekstual. Pendekatan ini juga sejalan dengan paradigma interpretatif yang menempatkan pengalaman dan perspektif partisipan sebagai sumber utama dalam memahami realitas sosial, sehingga memungkinkan peneliti menggali makna komunikasi yang terbentuk melalui interaksi langsung dalam konteks organisasi yang spesifik.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Pola dan Karakter Dasar Komunikasi Antargenerasi**

##### ***Perbedaan Cara Berpikir dan Memaknai Komunikasi Antar Generasi Gen Z dan Milenial***

Perbedaan komunikasi antara Gen Z dan Milenial di PT Inalum tidak hanya terletak pada gaya penyampaiannya, tetapi juga mencerminkan perbedaan yang lebih mendasar dalam bagaimana cara masing-masing generasi memaknai tujuan komunikasi itu sendiri. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedua generasi memiliki orientasi komunikasi yang berbeda: Gen Z cenderung berorientasi pada efisiensi dan hasil, sementara Milenial lebih menekankan konteks, relasi, dan proses dalam komunikasi kerja. Hal ini sejalan dengan Wang (2025) yang menyatakan bahwa perbedaan generasi memengaruhi cara individu memahami efektivitas dan makna komunikasi dalam organisasi.

Dalam praktiknya, Gen Z memandang komunikasi sebagai alat untuk mencapai tujuan kerja secara cepat dan langsung. Temuan ini juga sejalan dengan Zahra et al. (2025) yang menyatakan bahwa Gen Z cenderung mengutamakan efisiensi, fleksibilitas, dan komunikasi yang lebih langsung dalam lingkungan kerja. Komunikasi dianggap efektif apabila pesan disampaikan secara ringkas dan segera dapat ditindaklanjuti. Salah satu narasumber kunci (IV) menjelaskan:

“Tapi kalau saya melihat Milenial dan Gen Z, semakin ke Gen Z ini dari Milenial ini komunikasinya semakin *simple* sebenarnya. Semakin *simple* dan semakin fungsional. Mengutarakan pendapat itu semakin *to the point*. Jadi kalau Milenial masih ada cukup panjang kalau mengutarakan pendapat, kita bisa lihat. Tapi kalau fungsional, si Gen Z ini lebih *to the point* sih.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa bagi Gen Z, nilai utama komunikasi terletak pada kejelasan dan efisiensi, bukan pada kedalaman dari penjelasan tersebut. Komunikasi tidak lagi dipahami sebagai proses yang membutuhkan elaborasi panjang, melainkan sebagai sarana untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh Sagung Dian Rosinta yang menjelaskan bahwa kecenderungan Gen Z untuk menyederhanakan komunikasi bukan merupakan bentuk penolakan terhadap pekerjaan, tetapi merupakan upaya untuk memahami tujuan dan manfaat dari tugas yang telah diberikan.

### ***Pengaruh Senioritas dan Usia dalam Pola Komunikasi Kerja***

Faktor senioritas dan usia turut berperan penting dalam membentuk pola komunikasi antar generasi di PT Inalum. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi di antara karyawan Gen Z dan Milenial tidak hanya dipengaruhi oleh hierarki organisasi formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh norma-norma yang berkaitan dengan usia dan durasi pengalaman kerja. Temuan ini juga sejalan dengan Yulianti (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi dalam konteks BUMN sangat dipengaruhi oleh struktur hierarki dan relasi kekuasaan antar individu. Norma-norma ini terus memengaruhi cara individu menempatkan diri mereka saat berinteraksi dengan rekan kerja dari generasi yang berbeda. Penelitian Dai et al. (2022) menunjukkan bahwa keyakinan terhadap *power distance* membuat karyawan lebih berhati-hati dalam berkomunikasi dengan senior, karena adanya rasa takut terhadap otoritas. Hal ini menekankan bahwa usia dan pengalaman kerja memperkuat persepsi hierarki, sehingga membentuk pola komunikasi yang berbeda antar generasi.

Bagi karyawan Milenial, pengalaman kerja di awal karier telah membentuk gaya komunikasi yang menekankan kehati-hatian dan rasa hormat terhadap rekan kerja yang lebih senior. Interaksi dengan karyawan yang lebih tua sering kali ditandai dengan rasa ragu-ragu yang didasarkan pada nilai-nilai budaya kesopanan dan kerendahan hati. Dinamika ini dijelaskan oleh HR (Milenial), yang merefleksikan tahun-tahun awalnya di tempat kerja. “Waktu kami pertama masuk dulu, senior kami itu tahun 80-an lahirnya. Kami itu kalau sama senior dulu lebih banyak rasa takut. Takut dalam arti segan, hormat.”

Sikap hormat ini tidak selalu berjalan sesuai dengan posisi jabatan formal. Penelitian Whetsell et al., (2021) menunjukkan bahwa jaringan informal dalam organisasi sering kali lebih berpengaruh daripada struktur formal, sehingga membentuk pola komunikasi yang tidak selalu sejalan dengan hierarki resmi. Dalam praktik sehari-hari, usia dan lama masa kerja seringkali membawa otoritas secara simbolis, meskipun pangkat organisasi tidak menunjukkan senioritas. Akibatnya, komunikasi cenderung mengikuti hierarki informal berdasarkan pengalaman, di mana karyawan yang lebih tua secara tidak langsung ditempatkan sebagai

sosok acuan dalam proses pengambilan keputusan dan diskusi. Hal ini juga diperkuat oleh Irdewanti dan Yustikasari (2024) yang menemukan bahwa perbedaan usia dalam BUMN dapat menciptakan kesenjangan komunikasi yang memengaruhi efektivitas kerja.

Pola yang serupa juga terlihat di kalangan karyawan Gen Z. Meskipun sering digambarkan sebagai karakter yang lebih langsung dan blak-blakan, salah satu narasumber Gen Z dalam penelitian ini menunjukkan kesadaran akan norma senioritas di tempat kerja. Temuan ini mendukung konsep kompetensi antar generasi yang dikemukakan oleh Iqbal (2024), di mana kemampuan memahami dan menyesuaikan diri menjadi kunci dalam interaksi lintas generasi. RZ (Gen Z) menjelaskan bahwa sebagai karyawan yang lebih muda, ia secara sadar menjaga sopan santun dan rasa hormat saat berkomunikasi dengan rekan kerja yang lebih tua. Ia juga menambahkan bahwa meskipun karyawan yang lebih muda memegang posisi formal yang lebih tinggi, interaksi dengan bawahan yang lebih tua tetap didasarkan pada rasa saling menghormati daripada menonjolkan hierarki.

### ***Karakter Budaya Kerja Sumatra dalam Membentuk Gaya Komunikasi***

Pawito et al. (2019) menegaskan bahwa kebudayaan membawa dampak langsung pada gaya komunikasi, sehingga perbedaan budaya lokal menjadi faktor penting dalam menentukan cara pesan dikodekan dan diinterpretasikan. Lebih dari sekadar sumber terjadinya perbedaan, konteks budaya lokal di Sumatera memainkan peran penting dalam membentuk gaya komunikasi di tempat kerja, terutama dalam hal bagaimana pesan disampaikan dan dimaknai oleh berbagai generasi. Konteks budaya ini sering kali menjadi dasar pertimbangan bagi karyawan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan kondisi dalam interaksi sehari-hari. Hal ini sejalan dengan Manongcarang dan Guimba (2024) yang menunjukkan bahwa perbedaan budaya dan nilai kerja menjadi faktor utama dalam membentuk gaya komunikasi antar generasi.

Beberapa narasumber menyatakan bahwa komunikasi dalam konteks Sumatra cenderung lebih langsung dan tegas dalam penyampaiannya. Namun, ketegasan ini tidak selalu dikaitkan dengan kemarahan atau ketidakhormatan, PJ, seorang karyawan Milenial yang sebelumnya bekerja di Jakarta, menjelaskan perbedaan ini dengan jelas.

“Di ibukota, tekanan gede, ritme kerja cepat, gaya bahasa juga beda. Atasan bisa langsung *to the point*, keras, bawahan juga bisa balas keras. Kalau di sini, meskipun orang Sumut logatnya keras, di dunia kerja saya malah nggak nemu yang terlalu kasar. Gen X yang asli Sumut pun dulu masih santun, cuma nadanya aja yang keras. Mungkin karena daerah, masih mempertimbangkan perasaan.”

Hal ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi di Sumatra seringkali dipersepsikan lebih tegas oleh individu dari latar budaya berbeda awalnya, namun seringkali berakar pada kebiasaan dan norma yang berlaku dalam masyarakat, bukan karena niat untuk bersikap tidak sopan. Kondisi ini memperkuat temuan Jannah et al. (2023) yang menyatakan bahwa perbedaan interpretasi terhadap gaya komunikasi dapat memicu kesalahpahaman antar generasi. Wu (2022) menegaskan bahwa intonasi vokal dan ekspresi nonverbal dapat ditafsirkan berbeda antar budaya, sehingga perbedaan persepsi terhadap ketegasan nada bicara seringkali hanyalah hasil dari perbedaan norma komunikasi lintas budaya. Nada bicara mungkin terdengar tegas, namun hal ini tetap disertai dengan pertimbangan secara interpersonal, terutama dalam lingkungan profesional.

### ***Peran Teknologi dalam Membentuk Gaya Komunikasi Generasi Muda***

Teknologi memiliki peran penting dalam membentuk pola komunikasi antar generasi di PT Inalum. Selain berfungsi sebagai alat bantu teknis, teknologi digital juga memengaruhi bagaimana pesan disampaikan, seberapa cepat respons yang diharapkan, dan bagaimana karyawan memandang komunikasi secara efektif di tempat kerja. Dalam konteks ini, teknologi menjadi salah satu faktor utama yang membedakan gaya komunikasi antara generasi muda dan generasi tua (van Zoonen et al., 2021).

Dari perspektif karyawan yang lebih senior, perkembangan teknologi umumnya dianggap sebagai faktor yang mempermudah proses kerja. Sebagai salah satu informan tertua, IV menjelaskan bahwa perangkat teknologi telah mempermudah analisis data dan pengumpulan informasi, hal ini menunjukkan adanya perubahan yang lebih luas dalam bagaimana pekerjaan dilakukan. Kondisi ini mencerminkan adanya kesepahaman secara umum bahwa digitalisasi telah membawa efisiensi dalam komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan (Umoren & Ukpe, 2025; Zhan & Xie, 2025).

Di sisi lain, keterampilan teknologi telah menjadi salah satu hal yang paling menonjol sebagai ciri khas Gen Z di tempat kerja. Temuan ini sejalan dengan Zahra et al. (2025) yang menunjukkan bahwa Gen Z memiliki preferensi terhadap fleksibilitas dan komunikasi berbasis teknologi digital. Beberapa informan menekankan bahwa karyawan muda cenderung lebih cepat beradaptasi dengan sistem digital, terutama yang berkaitan dengan pembuatan laporan berbasis komputer, pengolahan data, dan sistem kerja berbasis aplikasi. “Untuk teknologi, jelas lebih paham. Sekarang kan sistem banyak yang digitalisasi, komputer, rumus-rumus, laporan. Kalau kita mentok di komputer atau rumus, mereka lebih cepat.”

Çoklar & Tatli (2021) juga menegaskan bahwa Gen Z memiliki tingkat *digital nativity* yang paling tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, ditandai dengan kenyamanan dalam *multitasking*, penggunaan media sosial, dan kemampuan beradaptasi cepat terhadap teknologi baru. Pandangan ini menjadikan Gen Z sebagai salah satu sumber daya penting dalam perusahaan, terutama dalam mendukung implementasi sistem digital. Kemahiran mereka dalam teknologi tidak hanya mempercepat penyelesaian tugas, tetapi juga secara tidak langsung membentuk dinamika komunikasi, di mana karyawan muda sering menjadi referensi informal untuk masalah teknis.

### ***Dinamika Komunikasi Antargenerasi dalam Praktik Kerja Sehari-hari***

#### **1) Pola Komunikasi dalam Lingkungan Kerja Formal**

Dalam konteks kerja formal seperti rapat dan *briefing*, komunikasi antargenerasi di PT Inalum berlangsung dalam kerangka yang diatur oleh struktur hierarki, namun tetap membuka ruang bagi partisipasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi formal tidak hanya mencerminkan perbedaan gaya komunikasi antar generasi, tetapi juga menunjukkan bagaimana masing-masing generasi menyesuaikan diri terhadap norma organisasi dan struktur kekuasaan yang ada.

Dalam praktiknya, Gen Z tetap membawa karakter komunikasi yang efisien dan langsung, namun tidak serta-merta mengekspresikannya tanpa mempertimbangkan konteks. AR (Milenial) menjelaskan bahwa karyawan Gen Z cenderung menyampaikan ide secara langsung pada inti permasalahan:

“Memang Gen Z ini biasanya ngomongnya langsung *to the point*. Langsung ke titik masalahnya... Kalau dulu kan kita harus ada, apa namanya, penyampaian dari awal: prosesnya gimana, runut. Kalau sekarang, mereka bisa langsung, ‘Pak, saya mau seperti ini.’”

Meskipun demikian, dalam forum formal, gaya komunikasi tersebut tidak selalu ditampilkan secara dominan. Sebaliknya, karyawan Gen Z menunjukkan kecenderungan untuk menahan diri pada awal diskusi dan mengamati alur percakapan sebelum berpartisipasi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya ditentukan oleh preferensi individu, tetapi juga oleh sensitivitas terhadap situasi dan struktur organisasi.

RD (Gen Z) menegaskan bahwa keputusan untuk berbicara dalam forum formal sangat bergantung pada konteks, terutama ketika berhadapan dengan pihak yang memiliki posisi lebih tinggi:

“Tergantung *meeting* apa dulu. Kalau *meeting* internal, kita bisa *speak up*. Tapi kalau *meeting* dengan *stakeholder*, misalnya dengan direktur, kita akan menunggu arahan.

Karena ada hierarki, ada struktur, jadi kita lihat dulu apakah ini saat yang tepat untuk berbicara.”

Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Gen Z tidak sepenuhnya mengabaikan hierarki, melainkan untuk menjelaskan bahwa mereka mampu menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan situasi. Hal ini sejalan dengan temuan Whetsell, Kroll, dan DeHart-Davis (2021) yang menunjukkan bahwa struktur hierarki dalam organisasi memengaruhi pola partisipasi dan interaksi dalam forum formal. Diperkuat dengan Yulianti (2025) yang menekankan bahwa komunikasi formal di BUMN sangat dipengaruhi oleh struktur vertikal dan legitimasi kekuasaan.

## **2) Pola Komunikasi dalam Lingkungan Kerja Informal**

Komunikasi informal antara karyawan Gen Z dan Milenial di PT Inalum berperan penting dalam membangun kedekatan interpersonal antar generasi. Temuan ini sejalan dengan Irdewanti dan Yustikasari (2024) yang menekankan bahwa komunikasi informal dan mentoring menjadi strategi penting dalam mengurangi kesenjangan komunikasi antar generasi di BUMN. Berbeda dengan komunikasi formal yang lebih diatur oleh struktur dan hierarki, komunikasi informal menyediakan ruang yang lebih fleksibel bagi karyawan untuk menyesuaikan gaya komunikasi mereka. Namun, fleksibilitas tersebut tidak sepenuhnya menghilangkan norma penghormatan, senioritas, dan etika yang tetap melekat dalam hubungan kerja. Dalam konteks ini, komunikasi informal berfungsi sebagai pelengkap komunikasi formal yang membantu melembutkan hubungan profesional dan memperkuat rasa kebersamaan dalam organisasi, sebagaimana juga ditegaskan oleh Szmidt dan Derlatka (2024).

Dalam praktik sehari-hari, komunikasi informal turut mengubah suasana interaksi kerja menjadi lebih dinamis. AR (Milenial) menjelaskan bahwa kehadiran Gen Z dan Milenial membuat lingkungan kerja terasa lebih hidup karena percakapan santai membuka ruang bagi pertukaran ide yang lebih bebas:

“Saya lihat juga suasananya jadi lebih kekinian. Kalau dulu itu kan kerjanya identik dengan hal yang lama, kaku. Dengan adanya Gen Z dan milenial, suasana lapangan itu lebih berwarna. Penataan ruang, letak ini-itu, mereka punya ide: ‘Pak, kalau gini aja gimana?’ Jadi kita nggak bosan.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa komunikasi informal tidak hanya berfungsi sebagai sarana untuk bersosialisasi, tetapi juga membuka ruang partisipasi yang lebih luas. Dalam situasi informal, karyawan muda memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menyampaikan gagasan secara spontan tanpa tekanan struktur formal. Temuan observasi pada *workshop* juga memperlihatkan pola serupa: karyawan Gen Z cenderung lebih aktif mengemukakan ide,

sementara Milenial merespons dengan mengolah dan menyesuaikan ide tersebut agar lebih aplikatif dalam konteks organisasi. Pola ini sejalan dengan Çoklar dan Tatli (2021) yang menunjukkan bahwa Gen Z cenderung lebih ekspresif, sementara generasi sebelumnya sering berperan dalam menyaring dan menyesuaikan gagasan ke dalam kebutuhan organisasi.

### **3) Penggunaan Media Digital dalam Komunikasi Kerja**

Dalam penelitian Umoren & Ukpe (2025) dijelaskan bahwa aplikasi pesan instan seperti WhatsApp, Slack, dan Microsoft Teams telah menjadi bagian integral dari komunikasi organisasi modern. *Platform* ini dipandang penting karena memungkinkan komunikasi *real-time*, mempercepat koordinasi, dan meningkatkan kolaborasi antar karyawan, sekaligus melengkapi saluran formal seperti email. WhatsApp khususnya dianggap praktis karena aksesibilitasnya yang luas dan kemampuannya mendukung interaksi lintas generasi.

Media digital, khususnya WhatsApp, memainkan peran penting dalam membentuk praktik komunikasi sehari-hari di PT Inalum. Di berbagai generasi, WhatsApp diakui secara luas sebagai media utama untuk komunikasi terkait pekerjaan karena kecepatannya, kemudahan akses, dan sifatnya yang praktis. Meskipun hal-hal yang lebih formal seperti tugas resmi, notulen rapat, atau surat resmi masih ditangani melalui email, namun koordinasi harian, penjelasan, dan diskusi lanjutan sebagian besar dilakukan melalui WhatsApp.

Hal ini mencerminkan pergeseran kebiasaan komunikasi, terutama di kalangan karyawan muda. Gen Z dikenal sebagai *digital natives* yang tumbuh dengan teknologi, terbiasa *multitasking*, dan lebih mengandalkan media digital untuk komunikasi sehari-hari dibandingkan saluran formal seperti email (Çoklar & Tatli, 2021). Seperti yang dijelaskan oleh RY (Gen Z), email digunakan untuk pengiriman dokumen dan informasi yang bersifat resmi atau formal, sedangkan WhatsApp dianggap lebih efektif untuk komunikasi cepat, karena karyawan lebih cenderung memiliki akses sepanjang waktu ke *smartphone* mereka daripada memeriksa email secara berkala. “Kebanyakan WA. Kalau email untuk urusan formal: surat menyurat, notulen, penugasan resmi. Tapi untuk komunikasi cepat, efektifnya WA. Karena orang lebih sering pegang HP daripada buka email.” (RY, Gen Z).

Dominasi WhatsApp tidak hanya mengubah media komunikasi, tetapi juga memengaruhi cara pesan disampaikan, ditafsirkan, dan direspons. Dalam konteks organisasi modern, fenomena ini dapat dipahami sebagai bentuk *hybrid communication*, di mana digitalisasi kerja menciptakan ruang komunikasi yang bercampur antara formal dan informal sesuai kebutuhan situasi (Zhan & Xie, 2025). Dalam penerapannya, komunikasi dalam grup WhatsApp cenderung bervariasi antara mode formal dan informal, tergantung pada situasinya. Fenomena fleksibilitas komunikasi tersebut juga dapat dilihat secara langsung dalam praktik

komunikasi sehari-hari di grup WhatsApp internal divisi HC. Berikut merupakan salah satu contoh interaksi dalam grup yang menunjukkan bagaimana komunikasi informal tetap muncul dalam konteks kerja.



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

**Gambar 1.** Tangkapan Layar *Group Chat* Divisi HC.

Berdasarkan Gambar terlihat bahwa komunikasi dalam grup WhatsApp tidak selalu bersifat formal dan berorientasi pada tugas, tetapi juga mencakup interaksi yang bersifat santai dan ekspresif. Dalam konteks ini, anggota tim menyampaikan informasi terkait pencapaian divisi dengan gaya bahasa yang lebih ringan, disertai ungkapan apresiasi dan respons yang bersifat emosional. Temuan ini sejalan dengan Zhan & Xie (2025) yang menyebutkan bahwa komunikasi digital dalam organisasi modern cenderung mengaburkan batas antara komunikasi formal dan informal.

Hal ini menunjukkan bahwa WhatsApp berfungsi tidak hanya sebagai media koordinasi kerja, tetapi juga sebagai ruang sosial yang memperkuat hubungan interpersonal antar anggota tim. Praktik komunikasi seperti ini mencerminkan karakteristik komunikasi *hybrid*, di mana batas antara formal dan informal menjadi lebih fleksibel, tergantung pada konteks interaksi yang terjadi.

### ***Hambatan dan Miskomunikasi dalam Komunikasi Antargenerasi***

#### **1) Perbedaan Pemaknaan Pesan dalam Komunikasi Kerja**

Perbedaan pemaknaan terhadap pesan merupakan salah satu sumber utama miskomunikasi antargenerasi di PT Inalum. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa

masalah komunikasi tidak semata-mata disebabkan oleh ketidakjelasan instruksi, melainkan oleh perbedaan standar dalam menentukan apa yang dianggap sebagai pesan yang valid. Hal ini memperkuat temuan Jannah et al. (2023) yang menyatakan bahwa perbedaan nilai dan gaya komunikasi antar generasi dapat memicu konflik dan kesalahpahaman.

Dalam praktik kerjanya, perbedaan tersebut terlihat jelas pada cara karyawan memaknai instruksi operasional. HR (Milenial) menjelaskan bahwa instruksi yang berbasis pada prosedur kerja sering diinterpretasikan secara fleksibel oleh karyawan Gen Z, yang lebih berorientasi pada efisiensi: “Contohnya, kita bilang: ‘Ini alat rusak, SOP perbaikannya seperti ini.’ Mereka bilang, ‘Nggak, Bang, lebih cepat gini aja Bang. Biar nggak capek,’ gitu.”

Temuan ini menunjukkan bahwa miskomunikasi tidak selalu mencerminkan penolakan terhadap instruksi, melainkan perbedaan orientasi dalam memahami tujuan komunikasi. Generasi yang lebih senior cenderung melihat instruksi sebagai aturan yang harus diikuti berdasarkan pengalaman dan standar kerja yang telah mapan, sedangkan generasi muda lebih memandang instruksi sebagai sesuatu yang dapat disesuaikan dengan konteks untuk mencapai efisiensi.

## **2) Sensitivitas dalam Interaksi Antargenerasi**

Temuan ini menunjukkan bahwa sensitivitas turut menjadi salah satu faktor yang menghambat komunikasi di antara karyawan Gen Z dan Milenial di PT Inalum. Berbeda dengan miskomunikasi yang disebabkan oleh instruksi yang kurang jelas atau prosedur kerja yang ambigu, hambatan yang berkaitan dengan sensitivitas lebih berakar pada perbedaan ekspektasi emosional, persepsi mengenai rasa hormat, serta pemahaman yang tidak selalu sejalan tentang batas-batas interpersonal antar generasi. Kondisi ini juga sejalan dengan Manongcarang dan Guimba (2024) yang mengidentifikasi perbedaan ekspektasi komunikasi sebagai tantangan utama dalam organisasi multigenerasi. Faktor emosional seperti dukungan *supervisor* dan komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan dan efektivitas komunikasi di tempat kerja (Rani et al., 2022).

Salah satu pola paling menonjol yang teridentifikasi dalam temuan penelitian ini adalah kecenderungan karyawan Gen Z untuk mengekspresikan ketidakpuasan secara tidak langsung ketika mereka merasa tidak memperoleh ruang yang cukup untuk menyampaikan pendapat dalam forum komunikasi formal. PJ (Milenial) menggambarkan perilaku ini sebagai respons strategis dan bukan respons yang konfrontatif: “Gen Z ini beda lagi. Kalau nggak dikasih ruang, mereka ngomong di luar. Bikin isu kecil-kecil dulu, mungkin berharap bisa kedengeran lalu dipanggil. Saya lihat strateginya kadang begitu. Cerewet, tapi ada tujuannya.”

Hal ini menunjukkan bahwa sensitivitas tidak selalu mengarah pada ketidakpuasan yang ditunjukkan secara terang-terangan, melainkan dalam bentuk komunikasi yang lebih halus di luar lingkup formal. Sejalan dengan temuan Rani dkk. (2022), faktor emosional dan hubungan interpersonal sering kali mendorong munculnya komunikasi tidak langsung sebagai cara menjaga kesejahteraan dan harmoni di tempat kerja, terutama dalam struktur organisasi yang hierarkis. Alih-alih menantang atasan secara langsung, karyawan Gen Z memilih untuk berhati-hati dalam menyesuaikan diri dengan struktur hierarki, dan lebih memilih cara yang lebih aman untuk menyampaikan ketidaknyamanan atau ketidaksetujuan. Temuan ini juga kembali diperkuat oleh Sagung, Ia menjelaskan bahwa dalam organisasi dengan budaya hierarki yang kuat seperti BUMN, karyawan muda sering kali memilih cara komunikasi yang lebih tidak langsung ketika menyampaikan ketidaksetujuan atau ketidaknyamanan.

Menurutnya, perilaku ini tidak selalu mencerminkan ketidakberanian, melainkan bentuk penyesuaian terhadap norma organisasi yang menekankan penghormatan terhadap posisi yang lebih senior. Oleh karena itu, perbedaan generasi sering kali terlihat bukan pada keberadaan pendapat yang berbeda, tetapi pada cara pendapat tersebut disampaikan dalam struktur komunikasi organisasi.

### **3) Hierarki dan Senioritas sebagai Hambatan Komunikasi**

Struktur hierarki dan norma senioritas secara signifikan telah membentuk pola komunikasi antara Gen Z dan Milenial di PT Inalum. Keyakinan terhadap hierarki (*power distance belief*) membuat komunikasi dengan atasan cenderung kurang terbuka, karena rasa takut terhadap otoritas menghambat penyampaian pendapat secara langsung (Dai, Li, Xie, & Deng, 2022). Hierarki tidak hanya hadir sebagai aturan formal dalam struktur organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme sosial informal yang mengatur bagaimana relasi antar individu dijalankan. Dalam kesehariannya, hierarki dan senioritas memengaruhi siapa yang merasa pantas berbicara, kapan pendapat disampaikan, serta sejauh mana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan pandangan mereka. Kondisi ini kerap menimbulkan hambatan psikologis yang secara tidak langsung membatasi komunikasi yang terbuka, terutama bagi karyawan yang lebih muda.

Salah satu bentuk nyata dari hambatan ini adalah perasaan segan yang melekat, seperti suatu perasaan segan yang berakar pada rasa hormat, kehati-hatian, dan ketakutan melanggar batas. Beberapa informan Gen Z menjelaskan bagaimana usia dan senioritas membentuk pendekatan awal mereka dalam berkomunikasi, terutama selama periode penyesuaian diri awal di perusahaan. RY (Gen Z) menjelaskan bahwa ia cenderung diam dan mengamati saat pertama

kali bergabung dengan PT Inalum, bukan karena kurang percaya diri, tetapi karena keraguan tentang batasan sosial dan ketakutan untuk dianggap tidak pantas atau mengganggu.

“Waktu pertama masuk Inalum ya diam, lihat kondisi dulu. Kadang kita mikir, ‘Kalau saya ngajak ngobrol, ini sok asik nggak ya?’ Takutnya mereka lagi sibuk, lagi banyak kerjaan, terus kita datang dan dianggap ganggu.”

Kegelisahan ini menunjukkan bagaimana budaya hierarkis mendorong karyawan muda untuk lebih berhati-hati dalam berbicara. Seperti ditunjukkan oleh penelitian Dai dkk. (2022), tingginya *power distance belief* dapat mengurangi partisipasi komunikasi karena karyawan merasa kurang aman untuk mengemukakan pendapat secara terbuka. Akibatnya, interaksi lebih sering berlangsung dalam bentuk kepatuhan atau keheningan, bukan dialog yang setara. Komunikasi tidak sepenuhnya dihindari, tetapi dilakukan dengan perhitungan yang matang. Berbicara secara terbuka menjadi tindakan yang harus dilakukan pada waktu yang tepat, dengan alasan yang jelas, dan diterima secara sosial.

#### **4) Ketergantungan Gadget dalam Interaksi Sehari-hari**

Penemuan ini menunjukkan bahwa ketergantungan pada teknologi digital perlahan-lahan telah mengubah interaksi sehari-hari di tempat kerja PT Inalum, terutama dalam bagaimana karyawan dari generasi yang berbeda berinteraksi satu sama lain. Penggunaan alat komunikasi digital terbukti memengaruhi budaya organisasi dan efektivitas komunikasi, di mana perbedaan preferensi antar generasi membentuk pola interaksi yang baru (Poltoratska et al., 2024). Meskipun alat komunikasi digital meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas, mereka juga mengurangi kesempatan untuk interaksi tatap muka, yang memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan kedekatan hubungan antar generasi.

Salah satu perubahan yang paling sering disebutkan adalah pergeseran dari komunikasi langsung secara tatap muka ke interaksi online. AR (Milenial) secara khusus menjelaskan bagaimana komunikasi yang sebelumnya bergantung pada *briefing* tatap muka kini semakin beralih ke *platform* digital, yang mengakibatkan ikatan interpersonal yang lebih lemah:

“Lalu, sekarang komunikasi juga nggak selalu tatap muka. Kalau dulu, kita harus ketemu, *briefing*, semua *clear* di situ. Sekarang bisa lewat WA, medsos, status, dan lain-lain. Jadi komunikasi lebih banyak *online*, tatap mata langsungnya lebih sedikit. Ikatan antara atasan dan bawahan, atau beda generasi, jadi kurang.”

Pernyataan ini menekankan bahwa masalahnya tidak terletak pada kurangnya komunikasi, melainkan pada hilangnya kedalaman hubungan yang biasanya muncul melalui interaksi langsung. Komunikasi masih sering terjadi, namun semakin bersifat transaksional dan berorientasi pada tugas. Sejalan dengan temuan Giles, Edwards, dan Walther (2023), *computer-*

*mediated communication* cenderung mengubah kualitas interaksi interpersonal, karena penyesuaian komunikasi lebih diarahkan pada efisiensi pesan daripada pembangunan kedekatan relasional.

Penurunan interaksi tatap muka juga berdampak pada peluang untuk membangun ikatan informal. HR (Milennial) juga menekankan bahwa masalah utama terletak pada penurunan intensitas interaksi pribadi, dengan menyatakan bahwa pembentukan ikatan di antara karyawan menjadi lebih sulit dicapai ketika komunikasi sebagian besar dilakukan melalui saluran digital. Dalam konteks ini, alat digital memenuhi kebutuhan fungsional tetapi gagal mendukung koneksi emosional. Interaksi informal bersifat vital bagi kolaborasi dan kesejahteraan, namun tren komunikasi digital justru membatasi kesempatan untuk membangun ikatan personal (Begemann, Handke, & Lehmann-Willenbrock, 2024).

### ***Strategi Adaptasi dalam Komunikasi Antargenerasi***

#### **1) Penyesuaian Gaya Komunikasi dalam Interaksi Kerja**

Hambatan komunikasi antargenerasi yang muncul di PT Inalum, seperti perbedaan pemaknaan pesan, sensitivitas emosional, jarak hierarkis, dan ketergantungan pada media digital, mendorong karyawan untuk menyesuaikan gaya komunikasi mereka dalam interaksi kerja sehari-hari. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penyesuaian gaya komunikasi menjadi strategi adaptif utama yang digunakan oleh Gen Z dan Milennial untuk menjaga efektivitas interaksi dan mencegah konflik yang berkepanjangan. Temuan ini mendukung gagasan Iqbal (2024) bahwa kompetensi antar generasi diperlukan untuk membangun komunikasi yang efektif melalui penyesuaian perilaku. Dalam kerangka Communication Accommodation Theory, penyesuaian ini dapat dipahami sebagai upaya untuk mengurangi jarak sosial melalui perubahan nada bicara, pilihan bahasa, ekspresi emosi, dan cara merespons lawan bicara (Giles et al., 2023).

Salah satu bentuk adaptasi yang paling menonjol terlihat pada Milennial, terutama mereka yang berada pada posisi supervisi atau manajerial. Milennial cenderung menyadari bahwa pendekatan komunikasi yang terlalu otoritatif tidak lagi efektif ketika berhadapan dengan Gen Z. PJ (Milennial) menggambarkan adaptasi ini sebagai proses penyesuaian timbal balik:

“Buat milenial: mau mendengar. Itu dulu. Terus buat Gen Z: terbuka, tapi cara penyampaiannya lebih dibikin *‘happy’*, jangan frontal-frontal banget. Jiwa frontalnya boleh, tapi diredam sedikit. Jadi komunikasinya ketemu di tengah: yang milenial nggak *ngebossin*, yang Gen Z nggak *ngegas* terus.” (Panji, Milennial)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa adaptasi komunikasi tidak dipandang sebagai bentuk dari kemenangan ataupun kekalahan dari salah satu generasi, melainkan sebagai proses negosiasi untuk menemukan titik temu. Milenial menahan kecenderungan dominasi yang bersifat hierarkis, sementara Gen Z menyesuaikan gaya penyampaiannya yang biasanya terlalu langsung. Dalam konteks ini, penyesuaian tidak bertujuan menciptakan keseragaman, tetapi membangun keseimbangan interaksi agar komunikasi tetap efektif. Hal ini sejalan dengan konsep *mutual accommodation* dalam CAT, yang menekankan bahwa kedua pihak sama-sama menyesuaikan gaya komunikasi mereka untuk menjembatani perbedaan dan mencapai interaksi yang lebih seimbang (Noori Mseer, 2025).

## **2) Pendekatan Informal sebagai Sarana Mendekatkan Hubungan Kerja**

Dengan mengacu pada penyesuaian gaya komunikasi yang dibahas dalam bagian sebelumnya, strategi adaptasi penting lainnya yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah penggunaan pendekatan informal untuk mengurangi jarak antargenerasi. Kualitas komunikasi sehari-hari yang konstruktif dan interaksi informal terbukti memperkuat *trust* dan *psychological safety* dalam tim (Demus, 2025). Meskipun saluran komunikasi formal tetap penting untuk koordinasi tugas dan pengambilan keputusan, interaksi informal juga berperan penting dalam membangun kepercayaan, keamanan psikologis, dan pemahaman satu sama lain antara karyawan Gen Z dan Milenial di PT Inalum.

Salah satu pola yang sering muncul dalam hasil penelitian adalah bahwa interaksi informal lebih sering diinisiasi oleh karyawan Milenial, terutama mereka yang berada dalam posisi manajerial atau supervisi. Inisiatif ini mencerminkan kesadaran bahwa karyawan Gen Z cenderung tetap berada dalam lingkaran teman sebaya mereka kecuali jika secara sengaja diajak berinteraksi. RY (Gen Z) menegaskan secara eksplisit ketidakseimbangan ini dalam proses memulai interaksi:

“Kalau dari yang saya lihat, lebih banyak milenial yang mendekat ke Gen Z. Karena sekarang yang banyak di posisi strategis manajerial itu milenial... Kalau nggak dirangkul, Gen Z cenderung nyaman di zona mereka aja, di *circle*-nya sendiri.” (RY, Gen Z)

Keterangan ini menunjukkan bahwa pendekatan informal berfungsi sebagai sarana penghubung dan bukan interaksi spontan. Milenial secara sadar “menurunkan diri” dari otoritas formal untuk menciptakan akses yang lebih dekat, dengan menyadari bahwa tanpa upaya tersebut, pemisahan antar generasi mungkin tetap ada meskipun ada kedekatan dari segi organisasi. Demus (2025) juga menegaskan bahwa interaksi informal yang menjaga koneksi

antar anggota tim terbukti menjadi faktor penting dalam membangun *psychological safety* dan memperkuat kepercayaan.

### 3) Kegiatan Bonding sebagai Strategi Adaptasi yang Difasilitasi Perusahaan

Selain penyesuaian komunikasi yang dilakukan secara individual, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa PT Inalum juga berperan aktif dalam memfasilitasi komunikasi antargenerasi melalui berbagai inisiatif organisasi. Upaya ini menunjukkan bahwa adaptasi komunikasi tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga didukung oleh struktur dan kebijakan organisasi yang secara sengaja dirancang untuk mempertemukan karyawan lintas generasi. Hal ini juga sejalan dengan Irdewanti dan Yustikasari (2024) yang menekankan pentingnya interaksi informal dalam memperkuat hubungan kerja lintas generasi.

Salah satu bentuk utama dari strategi ini adalah penyediaan ruang interaksi semi-formal yang mendorong komunikasi dua arah. RD (Gen Z) menjelaskan bahwa kegiatan seperti *focus group discussion* (FGD) dan pertemuan internal dirancang untuk bersifat interaktif dan tidak kaku:

“Jadi kita sering ngadain event atau konsinyering... kami sering melakukan FGD (*focus group discussion*). Acara kami nggak pernah interaksi satu arah, pasti dua arah. Dan acara kami jarang kaku, lebih semi formal. Kecuali kalau ada direksi.” (RD, Gen Z)

Pendekatan ini mencerminkan praktik *participatory communication*, dimana organisasi menciptakan ruang bagi karyawan dari berbagai generasi untuk saling bertukar ide secara lebih terbuka. Penelitian Yu, Ren, dan Singh (2025) menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif semacam ini efektif dalam memperkuat kohesi dan meningkatkan keterlibatan lintas generasi.

Selain melalui forum diskusi, perusahaan juga memfasilitasi komunikasi lintas generasi melalui kegiatan bonding dan interaksi di luar konteks kerja formal. RZ (Gen Z) menjelaskan bahwa kegiatan rutin seperti acara kebersamaan yang diadakan secara berkala memungkinkan karyawan dari berbagai usia untuk berinteraksi tanpa batasan hierarki: “Kami sering ada acara bonding 3 bulan sekali... Kalau acara kayak gitu, nggak ada batasan umur. Semuanya bercampur.” (RZ, Gen Z)

Dalam konteks ini, interaksi tidak lagi berorientasi pada tugas, melainkan pada hubungan interpersonal. Sejalan dengan Salazar Miranda dan Claudel (2021), kedekatan sosial yang terbentuk melalui interaksi informal mampu memperkuat kolaborasi dan mengurangi jarak antar individu dalam organisasi. Salah satu bentuk nyata dari kegiatan bonding yang difasilitasi perusahaan adalah kegiatan *halal bi halal* yang melibatkan karyawan lintas divisi dan generasi. Kegiatan ini menjadi ruang interaksi yang mempertemukan karyawan dalam suasana yang lebih cair namun tetap berada dalam konteks organisasi.



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

**Gambar 2.** Kegiatan Bonding Halal Bi Halal Karyawan PT Inalum.

Berdasarkan Gambar kegiatan halal bi halal berfungsi sebagai ruang interaksi semi-formal yang memungkinkan terjadinya komunikasi lintas generasi tanpa tekanan tugas maupun struktur hierarki yang kaku. Dalam situasi ini, karyawan dapat berinteraksi secara lebih terbuka, sehingga hubungan interpersonal yang sebelumnya terbatas pada konteks kerja dapat berkembang menjadi lebih dekat dan personal.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika komunikasi antargenerasi di PT Inalum dipengaruhi oleh perbedaan cara memaknai komunikasi antara Gen Z dan Milenial, yang terbentuk dari faktor usia, pengalaman kerja, budaya lokal, serta perkembangan teknologi. Gen Z cenderung mengutamakan komunikasi yang langsung dan berorientasi pada tugas, sedangkan Milenial lebih menekankan aspek etika, relasi interpersonal, dan kehati-hatian. Hambatan komunikasi yang muncul umumnya bersifat tidak langsung, seperti perbedaan interpretasi pesan, sensitivitas emosional, serta jarak hierarkis dalam organisasi. Proses adaptasi komunikasi terjadi secara timbal balik, namun belum sepenuhnya seimbang, di mana Milenial cenderung lebih dominan sebagai penghubung karena posisi strategisnya, sementara Gen Z menyesuaikan diri dengan norma dan budaya kerja yang ada. Secara keseluruhan, efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh perbedaan generasi, tetapi juga oleh struktur organisasi, budaya kerja, dan kemampuan adaptasi dalam mengelola perbedaan tersebut.

Berdasarkan temuan tersebut, PT Inalum disarankan untuk mengembangkan kesepahaman terkait praktik komunikasi lintas generasi melalui penyusunan standar komunikasi kerja yang lebih jelas, baik dalam forum formal maupun penggunaan media digital,

guna meminimalkan potensi kesalahpahaman. Selain itu, pendekatan informal yang telah berjalan perlu dipertahankan dan dimanfaatkan sebagai sarana membangun kedekatan, mengurangi jarak hierarki, serta menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antar generasi. Peran Milenial sebagai penghubung komunikasi juga perlu diperkuat, namun tetap diimbangi dengan upaya mendorong kemandirian komunikasi Gen Z agar proses adaptasi dapat berlangsung lebih seimbang dan berkelanjutan dalam organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Aswani, D., & Otiende, J. (2024). Effective workplace communication: Organizational subcultures and communication preferences for Gen Z's. *Journal of Knowledge and Communication*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.62049/jkncu.v5i1.234>
- Bondanini, G., Sanchez-Gomez, M., & Mucci, N. (2025). Digital connectivity at work: Balancing benefits and risks for engagement, technostress, and performance. *Administrative Sciences*, 15(10), 398. <https://doi.org/10.3390/admsci15100398>
- Bredbenner, J. (2020). *Generation Z: A study of its workplace communication behaviors and future preferences* (Thesis).
- Carlson, A., Voigt, B., Njodzeka, F., Krueger, J., & Schmidt, J. (2024). *OpenRiver voices of emerging leaders: Communication in the 21st century*.
- Çoklar, A. N., & Tatli, A. (2021). Examining the digital nativity levels of digital generations: From generation X to generation Z. *Education*, 9(4). <https://doi.org/10.34293/education.v9i4.4224>
- Dai, Y., Li, H., Xie, W., & Deng, T. (2022). Power distance belief and workplace communication: The mediating role of fear of authority. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2932. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052932>
- Demus, J. (2025). *Interaction and communication factors shaping psychological safety in teams*.
- Freis, T. (2025). Emotion management in organizations: The transformation of unreachable feelings to modifiable communication in organizations. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1505275>
- Giles, H., Edwards, A. L., & Walther, J. B. (2023). Communication accommodation theory: Past accomplishments, current trends, and future prospects. *Language & Communication*, 99, 101571. <https://doi.org/10.1016/j.langsci.2023.101571>
- Harmen, H., Ginting, G. K., Napitupulu, D. F., & Elfina, Y. (2025). Solusi perbedaan komunikasi bisnis antar generasi di lingkungan kerja: Generasi Z, milenial dan generasi X. *Jurnal Sains Riset*, 8(4), 1639–1645. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i4.1305>

- Iqbal, A. (2024). Understanding intergenerational collaboration: Exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Economics Business and Organization Research*, 6(1).
- Irdewanti, E., Yustikasari, & Karlinah, S. (2025). Komunikasi internal BUMN dalam menjembatani kesenjangan generasi. *Jurnal Lensa Mutiara Komunikasi*, 8(2), 181–198. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v8i2.5428>
- Jing, L., Guo, H., Wei, Y., Wunsuk, P., & Bai, O. (2024). Leadership styles and organizational communication effectiveness: Their impact on strategic decision-making.
- Kinger, N., & Kumar, S. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>
- Manongcarang, S. M. D., & Guimba, S. D. (2024). Intergenerational challenges and how they manifest in the public workforce: A basis for designing effective performance management strategies. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 67–78. <https://doi.org/10.35631/ijemp.725007>
- Mseer, I. N. (2025). Communication accommodation theory for understanding cultural communication dynamics.
- Poltoratska, A., Garmash, O., Marchenko, I., Garmatiuk, O., & Stefinin, V. (2024). Analysis of the impact of digital communication tools on organizational culture and communication effectiveness within enterprises. <https://doi.org/10.61707/zaa7yf77>
- Rani, H. A., Radzi, A. R., Alias, A. R., Almutairi, S., & Rahman, R. A. (2022). Factors affecting workplace well-being: Building construction projects. *Buildings*, 12(7), 910. <https://doi.org/10.3390/buildings12070910>
- Salazar, A., Id, M., & Claudel, M. (2021). Spatial proximity matters: A study on collaboration. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259965>
- Shinde, O., & Surve, M. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Adapting organizational strategies for a new era of work. *International Journal of Science and Research*, 14(3), 790–797. <https://doi.org/10.21275/SR25316115930>
- Szmidt, C., & Derlatka, K. (2024). The role of formal and informal communication in shaping superior–subordinate relationships. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.200.38>
- Yu, L., Ren, H., & Singh, R. (2025). Newcomers' organizational socialization: A systemic literature review. *International Journal of Management and Social Sciences*. <https://doi.org/10.32327/IJMESS.14.1-2.2025.2>