

Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?

Pustika Chandra Kasih
Universitas Indonesia
Email: pustika.chandra@ui.ac.id

Diterima : 03 Januari 2023

Disetujui : 28 Maret 2023

Diterbitkan : 19 Agustus 2023

Abstrak

Gen X, Gen Y dan Gen Z merupakan pelabelan nama generasi dengan tahun kelahiran tertentu dengan keunikan karakter masing-masing. Perbedaan cara pandang tentang kajibagaimana menjalani komunikasi antara atasan bawahan dalam struktur jabatan di birokrasi ini, menjadi hal menarik untuk diteliti. Teori budaya organisasi menjadi acuan dalam mengkaji bagaimana ketiga generasi ini memaknai budaya di dalam organisasi melalui performa-performa yang terjadi di dalam lingkungan kerja mereka. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyajikan deskripsi tentang proses pemaknaan antar generasi membentuk budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah. Peneliti memilih pendekatan intrepetatif dengan tujuan mengamati realitas di lapangan tanpa menggeneralisasikan seluruh anggota masyarakat. Metode penelitian kualitatif disajikan dengan data lapangan berdasarkan hasil wawancara mendalam kepada pegawai yang mempunyai kapasitas menjawab pertanyaan. Kesimpulannya, budaya organisasi diartikan berbeda dari tiap generasi. Perbedaan karakter dan cara pandang dari ketiga generasi ini mengalami kendala dan menimbulkan konflik, namun masih dapat diselesaikan dengan adaptasi dan kompromi. Perkembangan teknologi ikut mendorong perubahan budaya organisasi yang merupakan hasil afiliasi dari Gen X, Gen Y dan Gen Z dalam birokrasi pemerintahan, khususnya di Kementerian PUPR.

Kata Kunci: budaya organisasi, Gen X, Gen Y, Gen Z

Abstract

Gen X, Gen Y and Gen Z are labeling the name of a generation with a certain year of birth with the unique character of each. Differences in perspectives on how to conduct communication between superiors and subordinates in the position structure in this bureaucracy are interesting things to study. The theory of organizational culture is a reference in examining how these three generations interpret culture within the organization through the performances that occur in their work environment. The purpose of this research is to present a description of the intergenerational process of meaning forming organizational culture in the government work environment. The researcher chose an interpretive approach with the aim of observing the realities on the ground without generalizing all members of society. Qualitative research methods are presented with field data based on the results of in-depth interviews with employees who have the capacity to answer questions. In conclusion, organizational culture is defined differently from generation to generation. The differences in characters and perspectives of the three generations experience obstacles and cause conflict, but can still be resolved by adaptation and compromise. Technological developments have contributed to changes in organizational culture which are the result of the affiliation of Gen

X, Gen Y and Gen Z in the government bureaucracy, especially in the Ministry of Public Works and Housing.

Keywords: *cultural organization, Gen X, Gen Y, Gen Z*

PENDAHULUAN

Dunia kerja produktif di tahun 2022 ini, terdapat 3 generasi yang masih aktif bekerja, termasuk dalam instansi pemerintahan. Menurut *Pew Research Center (2020)*, mereka terdiri dari Generasi X (1965-1980), Generasi Y atau yang dikenal dengan Generasi Milenial (1981-1996) dan yang terakhir Generasi Z, atau Gen Z (1997-2012). Tongkat kepemimpinan mau tidak mau akan bergilir diberikan dari Gen X, kepada Gen Y dan berikutnya Gen Z, seiring berjalannya waktu.

Surat Kepala BKN Nomor: K.26-30/V.119-2/99 tentang Batas Usia Bagi PNS yang Memegang Jabatan Fungsional (JF), menyatakan bahwa batas usia pensiun PNS minimal 58 tahun dan maksimal 65 tahun. Berdasarkan batas usia pensiun tersebut, Gen X saat ini masih aktif menduduki jabatan dalam pemerintahan dan beberapa diantaranya sudah menjadi pimpinan puncak, yakni eselon I dan eselon II. Sementara di tingkat menengah, baik eselon III dan IV, kemungkinan besar diduduki oleh Gen Y. Generasi yang paling akhir dalam level jabatan dan masih merangkak menapaki karir di dunia pemerintahan adalah Gen Z sebagai staf atau memegang jabatan fungsional. Meskipun pembagian ini bukan pembagian yang general, karena mungkin di instansi lain, Gen X, Gen Y dan Gen Z menduduki level karir yang berbeda dari yang sebelumnya dibahas karena suatu kondisi tertentu. Seperti hasil penelitian sebelumnya oleh Juwari, dkk (2020) yang menyatakan sebanyak 1,23% pegawai negeri di Indonesia yang berasal generasi milenial sudah berhasil melakukan akselerasi ke jabatan struktural, baik tingkat eselon IV maupun eselon III. Hal tersebut menunjukkan bahwa generasi milenial ini mempunyai peran penting dalam birokrasi dan memiliki daya kolaborasi yang kaku, *regulation-based* dan sulit untuk melakukan perubahan.

Banyak artikel dan buku yang memfokuskan pada asumsi terjadinya bentrokan dan tabrakan antar generasi di tempat kerja, disebabkan oleh perbedaan dalam nilai, sikap terhadap kepemimpinan dan perilaku. Hal ini terjadi akibat kurangnya pemahaman di antara generasi, mengenai perbedaan dan apabila terjadi secara terus menerus maka akan mengarah pada konflik antar generasi dan efek merugikan pada hubungan kerja dan komunikasi di lingkup pekerjaan (Gabriela et al., 2021) penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya perbedaan generasi karyawan (Gen X, Gen Y dan Gen Z) yang ada dalam suatu perusahaan maka pola komunikasi organisasi akan semakin kompleks dan bervariasi. Hal ini terlihat dari tingginya intensitas penggunaan dan pemanfaatan saluran komunikasi yang digunakan dalam proses komunikasi sehari-hari dalam lingkup komunikasi profesional dalam kantor (Putri et al., 2019). Selain itu, generasi yang beragam dalam dunia kerja dapat berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi yang semakin terpuruk (Ferine et al., 2021).

Perbedaan dari berbagai aspek yang ada antara generasi dalam struktur jabatan di birokrasi ini, menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Fokus penelitian sebelumnya mengenai komunikasi organisasi antar lintas ketiga generasi, namun belum menyentuh budaya organisasinya. Saat ini, peneliti berfokus pada analisis komunikasi lintas tiga generasi

ditinjau dari perspektif pendekatan budaya organisasi yang terjadi di kantor pemerintahan. Bagaimana komunikasi lintas generasi ini mampu mengatasi konflik yang terjadi? Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pemaknaan antar generasi membentuk budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah. Apakah budaya organisasi dapat terbentuk ketika ketiga generasi memiliki pemaknaan yang berbeda? Mampukah budaya organisasi yang terbentuk ini menyatukan ketiga generasi tersebut?

Budaya dan Organisasi

Budaya mempunyai banyak makna, dalam tujuan komunikasi, budaya dapat diartikan sebagai komunitas makna dan tubuh bersama pengetahuan lokal (West et al., 2017). Budaya juga diartikan sebagai cara hidup suatu kelompok masyarakat, meliputi simbol, nilai-nilai, perilaku, artefak dan aspek berbagi lainnya, yang secara berkelanjutan melibatkan masyarakat dalam bertukar pesan, termasuk mencari solusi dari perbedaan perspektif, kepentingan dan hubungan dengan kekuasaan diantara anggotanya (Littlejohn et al., 2017).

Organisasi diartikan sebagai kelompok kerjasama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (KBBI, akses tanggal 22 Oktober 2022). Manusia selalu berusaha untuk mengorganisir segala sesuatu yang terjadi di hidupnya, hubungan yang kompleks dalam mencapai tujuannya yang diinginkannya, termasuk dalam tujuan berorganisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan interaksi yang kompleks di antara orang-orang yang ada didalamnya, dan komunikasi adalah komponen penting didalamnya (Mahmudah, 2015).

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai, perilaku, kepercayaan dan perilaku yang merepresentasikan sebuah lingkungan organisasi kerja, cara pandang organisasi yang obyektif dan visi organisasi, yang berpengaruh terhadap semua aspek dalam organisasi itu sendiri (Yahyaa et al., 2015). Budaya organisasi, dalam perkembangannya, dipandang sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam suatu proses adaptasi menghadapi permasalahan internal dan eksternal. Apabila dalam prosesnya organisasi tersebut berhasil sukses, maka bisa dikatakan organisasi itu valid dalam membentuk budaya organisasinya (Agustin et al., 2022). Berdasarkan hasil riset berupa literature review sebelumnya, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Agustin et al., 2022).

Budaya organisasi dalam buku *Theory of Human Communication* karya Littlejohn (2017), diartikan sebagai pendekatan yang paling populer yang digunakan para peneliti dan pengajar ketika menjelaskan tentang organisasi. Joann Keyton, dalam perspektif nya tentang pendekatan budaya organisasi ini mengatakan bahwa organisasi tidak memiliki budaya, namun organisasi-lah budaya itu sendiri (Littlejohn et al., 2017). Clifford Geertz melihat budaya sebagai jaring-jaring, begitu pula dengan budaya organisasi yang diumpamakan sebagai jaring-jaring yang terbentuk dari simbol dan makna dalam sebuah organisasi (Griffin et al., 2018). Simbol budaya organisasi berupa simbol fisik, simbol perilaku dan simbol verbal.

Pacanowksy dan O'Donnel-Trujillo membagi beberapa performa dalam budaya organisasi, yakni ritual, hasrat, sosiabilitas, politik organisasi dan enkulturasi (Griffin et al., 2018). Performa ritual diartikan hal-hal yang dilakukan secara berulang di tempat kerja. Performa hasrat disini merupakan kumpulan kisah mengenai organisasi yang seringkali

diceritakan secara antusias oleh para anggota organisasi dengan orang lain. Performa sosiabilitas merupakan perpanjangan sikap kesopanan dan sikap santun untuk mendorong kerjasama diantara anggota organisasi. Berikutnya, performa politik organisasi yang lekat pada perilaku organisasi yang mendemonstrasikan kekuatan atau kontrol. Biasanya terlihat dari cara atasan mengontrol kerja bawahan. Yang terakhir, performa enkulturasi ini lebih kepada bagaimana anggota mendapatkan pengetahuan dan keahlian untuk menjadi anggota organisasi yang mampu berkontribusi. Contohnya kompetensi yang didapatkan selama berkarir, peranan di tempat kerja, proses wawancara kerja, dan sebagainya.

Fokus pendekatan budaya organisasi ini tidak melihat organisasi sebagai tempat, tetapi lebih pada proses komunikasi dalam mengatur dan menata suatu organisasi. Lebih menekankan pada bagaimana komunikasi dalam membentuk makna, struktur dan nilai-nilai pada anggotanya. Geertz percaya dalam pendekatan budaya organisasi, peneliti harus fokus kepada makna bersama yang ada di dalam organisasi tersebut (West et al., 2017). Budaya organisasi dimaknai bersama oleh anggota organisasi itu. Ternyata terdapat perbedaan makna terhadap budaya organisasi itu sendiri.

Characteristic of Gen X, Gen Y and Gen Z

Setiap generasi memiliki perbedaan karakteristik yang terbentuk dari pengalaman sehari-hari dan cara bagaimana mereka diperlakukan dalam keluarga dan lingkungan sekitarnya. Karakter dominan dari Gen X, Gen Y dan Gen Z, dalam riset yang dilakukan Abdul Rashid et al., (2021), dapat dibedakan menjadi berikut :

Tabel 1. Tabel Perbedaan Karakter Gen X, Gen Y dan Gen Z

| Generasi | Tahun Kelahiran | Karakter Perilaku yang Dominan |
|-----------------|------------------------|---|
| Gen X | 1965 - 1980 | Pemikir yang independen, lebih efisien |
| Gen Y | 1981 -1994 | Lebih suka bersosialisasi, percaya diri, kurang independen |
| Gen Z | 1995 - 2012 | Kemampuan komunikasi yang lemah, sangat tergantung pada teknologi |

Sumber: Rashid, 2021

Penelitian Abdul Rashid et al., (2021) menerangkan bahwa setiap generasi tersebut memiliki perbedaan yang dipengaruhi oleh serangkaian pengalaman yang mempengaruhi perilaku dan *attitude* mereka di kehidupan sehari-hari. Hasil penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa generasi yang berbeda memiliki pendekatan yang berbeda dalam menangani masalah mereka kehidupan kerja; dengan demikian, pengaturan budaya kerja pada titik waktu tertentu. Misal seperti penelitian Stillman & Stillman, (2017) yang menunjukkan bahwa pengusaha harus memahami generasi yang berbeda, yaitu, Gen X, Y, dan Z, karena perbedaan mereka dalam preferensi dan kepentingan .

Milenial atau Gen Y dinilai cenderung lebih suka bersosialisasi, percaya diri dan mencari keseimbangan dalam kehidupan kantor dan juga kehidupan pribadinya. Mereka ini sangat tidak sabaran, mudah bosan namun mudah termotivasi dalam menentukan besar kecilnya peranan di masyarakat. Gen Y ini digambarkan sebagai generasi yang suka

berpetualang, yang memilih menghabiskan waktu untuk *traveling* daripada menabung untuk membeli rumah sendiri, lebih suka jajan makanan di luar daripada memasak sendiri di rumah dan menghabiskan uangnya untuk membeli gadget tercanggih daripada menabung di bank (Priono & Darma, 2021). Para generasi muda (Gen Y dan Gen Z) masuk ke dalam dunia kerja baru, awalnya cenderung mencari komunikasi yang baik dan terbuka antara rekan kerja dan atasannya, lingkungan kerja yang penuh rasa hormat dan profesional, sistem dukungan dan umpan balik yang baik untuk bimbingan dan manajemen yang baik (Baum, 2020). Penelitian sebelumnya oleh Gabriela et al., (2021), Gen Y ingin memiliki pemimpin yang mengedepankan hubungan interpersonal, mau menjadi pendengar yang baik, dan memberikan atensi secara personal dan lebih sering menjalin komunikasi. Generasi milenial atau Gen Y memiliki ekspektasi khusus pada pemimpin mereka dan menghendaki hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan (Omilion-Hodges & Sugg, 2019). Gen Y dan Gen Z memiliki beberapa persamaan karakteristik namun masing-masing generasi memiliki karakter unik yang berbeda (Parker & Igielnik, 2020).

METODE RISET

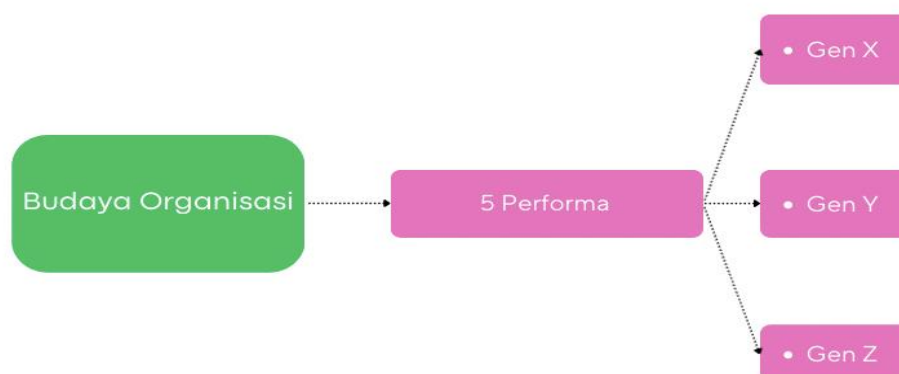
Pendekatan intrepentif digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menyajikan deskripsi yang beragam dari sudut pandang para informan. Pendekatan ini memandang kebenaran sebagai sesuatu yang subyektif dan turut diciptakan oleh para peserta, meskipun tidak mungkin mencapai obyektivitas secara lengkap (West et al., 2017).

Penelitian ini berdasarkan pada data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan wawancara mendalam dari komunikasi lintas generasi antara Gen X, Gen Y dan Gen Z. Data sekunder diperoleh melalui informasi yang relevan, referensi jurnal, artikel, dan buku-buku terkait yang dapat memberikan dimensi baru dalam memberikan bukti-bukti penelitian ini.

Peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk menetapkan sampel yang dianggap sesuai untuk penelitian dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan. Peneliti memilih perwakilan dari masing-masing generasi sebanyak 3 orang yang berasal dari Kementerian PUPR. Para informan ini merupakan pegawai di instansi ini yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun dan berasal dari tingkat jabatan yang berbeda-beda. Peneliti menggali informasi dari informan dengan cara wawancara mendalam via telepon ataupun bertemu secara langsung, menggunakan daftar pertanyaan sebagai acuan dalam melakukan wawancara. Penelitian ini berlangsung pada bulan Oktober 2022 di Jakarta. Dan selanjutnya informan akan dituliskan dengan nama inisial, jenis generasi, tahun kelahiran dan jabatan, dalam penyajian datanya.

Wawancara mendalam ini menggunakan daftar pertanyaan semi terstruktur dengan susunan pertanyaan yang mengidentifikasi adanya kelima performa yang memang terjadi dalam kehidupan mereka di lingkungan kerja. Masing-masing informan memiliki jawaban yang berbeda-beda meskipun berada dalam satu kementerian yang sama. Budaya organisasi masing-masing unit kerja memiliki keunikan dan kekhasan yang dipengaruhi budaya lokal unit tersebut berada.

Bagan 1. Alur Pikir Penelitian



Sumber: Dok. Pribadi Peneliti (2022)

Penelitian ini akan menggunakan alur pikir tersebut untuk mendeskripsikan komunikasi lintas generasi dengan pendekatan budaya organisasi berdasarkan pemaknaan dari 5 performa di dalam organisasi mereka, yakni performa ritual, performa sosiabilitas, performa hasrat, performa politik organisasi dan performa enkulturasi. Kemudian dari hasil tersebut, dilanjutkan dengan menggali lebih dalam atas temuan dari hasil wawancara dengan Gen X, Gen Y dan Gen Z mengenai realitas yang ada di dalam kehidupan lingkungan kantor mereka sehari-hari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi dalam suatu instansi pemerintahan yang kental dengan tata cara birokrasi akan sangat berbeda dengan organisasi lainnya. Ada instansi pemerintah yang menggunakan budaya organisasi militer atau budaya organisasi semi-militer atau ada juga yang menggunakan budaya organisasi sipil. Penelitian ini menggunakan informan dengan asal instansi pemerintah yang menggunakan budaya organisasi sipil.

Performa budaya organisasi digunakan sebagai identifikasi mengenai cara pandang mereka terhadap kebiasaan yang terjadi di organisasi dan dianggap sebagai suatu budaya organisasi. Berdasarkan *cultural approach to organization*, peneliti mencoba mencari bukti-bukti yang mendukung adanya 5 performa budaya organisasi menurut hasil wawancara mendalam dengan informan.

Performa yang pertama yakni ritual. Performa ritual lebih ditunjukkan berupa kebiasaan organisasi yang dilakukan secara berulang dan menjadi budaya karena dilakukan secara rutin dengan jangka waktu tertentu. Performa kedua yakni hasrat. Performa hasrat bisa berupa kisah-kisah yang diceritakan secara antusias oleh anggota organisasi itu kepada orang lain. Para informan menuturkan contohnya di lingkungan organisasi mereka. Performa selanjutnya adalah sosiabilitas. Performa sosiabilitas di organisasi lebih kepada perilaku yang mengarah ke kesopanan. Hal ini mendorong suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Performa berikutnya adalah performa politik organisasi. Performa ini dipahami sebagai adanya penyalahgunaan wewenang dalam lingkup pekerjaan di kantor. Performa terakhir

yakni Enkulturasasi. Enkulturasasi ini mengarah pada kesempatan dalam mengikuti peningkatan kompetensi baik melalui keikutsertaan program pendidikan dan latihan (diklat) ataupun kegiatan lainnya yang sejenis.

Generasi X (Gen X)

Performa ritual menurut informan Gen X sudah ada di unitnya. Informan BM (Gen X lahir 1970-Eselon II) yang menjelaskan bahwa terdapat kegiatan rutin di lingkungan kerjanya, seperti apel pagi setiap hari Senin, meskipun sebagian besar pegawai mengikuti secara online. Sedangkan untuk rapat rutin berkala memang belum ada, namun biasanya lebih kepada rapat insidental (berdasarkan urgensinya). Kegiatan lain yang rutin dan wajib diikuti seluruh pegawai adalah kegiatan *gathering* tahunan. Untuk tahun ini, kegiatan tersebut belum dilaksanakan dan biasanya diadakan bersamaan dengan rapat kerja unit yang membahas program.

Informan BM (Gen X-Lahir 1970-Eselon II) selaku atasan di kantornya, mengakui adanya performa hasrat yang telah ada. Informan BM menceritakan bagaimana dia menceritakan pengalaman di tempat sebelumnya, kepada bawahannya beberapa kali. Cerita mengenai apa yang bisa dicapai disana dan di kondisi sekarang bisa juga diwujudkan di unit yang sekarang. Sebagai atasan, informan BM mencoba menggunakan cerita tersebut sebagai motivasi pada bawahannya.

Bagi Gen X yang menjabat sebagai atasan seperti informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II), performa sosiabilitas yang masih berlangsung sampai ini yakni membudayakan ucapan terimakasih kepada pegawai lain. BM mengatakan bahwa dia selalu mengucapkan terimakasih untuk dokumen yang disampaikan atau atas apa yang diberikan oleh bawahannya. Bahkan, BM selalu membiasakan berpamitan sebelum pulang kantor dan mengucapkan terimakasih kepada bawahannya yang sudah bekerja membantunya seharian penuh. BM menunjukkan hal tersebut dengan harapan hal tersebut menjadi kebiasaan baik yang bisa rekan-rekan tiru dan aplikasikan dalam kebiasaan di kantor. Dalam menjaga hubungan sosial dengan bawahan, BM juga sering mengobrol santai dengan bawahan di sela-sela jam istirahat.

Pengalaman Gen X sebagai atasan terkait performa politik organisasi, misalnya informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II) yang pernah meminta staf untuk membayarkan pajak PBB rumahnya ke bank. BM mengerti bahwa ini memang tidak terkait dengan pekerjaan kantor, namun dia tetap meminta tolong dan staf tersebut mengaku tidak keberatan karena bukan sesuatu hal yang sulit dikerjakan.

Pengalaman terkait performa enkulturasasi juga berlangsung di unit informan EO (Gen X-lahir 1969-eselon III). EO menegaskan bahwa anak buahnya diberikan dorongan untuk mengikuti pelatihan dan beasiswa. EO menyadari kreatifitas anak buahnya cukup tinggi, sehingga mereka harus diberikan kesempatan dan motivasi, bukan malah menjadi atasan yang menghambat karena sifat *ngebosi* (bersikap sok selalu dianggap bos).

Generasi Y (Gen Y)

Performa ritual menurut informan SM (Gen Y-lahir 1993-Jafung Ahli Pertama), belum ditemui di unit kerjanya, yang dilaksanakan rutin dengan jangka waktu tertentu. Berbeda dengan informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli) yang menceritakan adanya kegiatan

senam bersama seminggu sekali yang menjadi kegiatan rutin di kantornya. Selain itu juga ada agenda rapat internal sesama tenaga ahli yang dilakukan sebulan sekali.

Informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli) menegaskan bahwa performa hasrat ini tidak diberitahukan di awal ketika mulai bekerja di kantornya. Ketika awal masuk, informan RD tidak mendapatkan kisah organisasi dari seniorinya secara serta merta. Ketika menemui kendala dalam pekerjaan, barulah ada kisah yang diceritakan tentang bagaimana sistem kerja yang digunakan dalam koordinasi yang terjadi selama ini di dalam kantornya.

Performa sosiabilitas yang terjadi, menurut informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli) yakni ketika dia memanfaatkan sela-sela jam istirahat untuk berbincang santai dengan rekan kerja, meskipun dalam lingkup kelompok kecil. Kelompok kecil ini jarang mengajak atasannya untuk makan siang bersama untuk menghindari terjadinya pembatasan topik yang dibahas karena adanya pejabat yang bergabung di sesi makan siang tersebut. Para staf cenderung akan membatasi topik-topik tertentu dan terjadi kecanggungan sehingga tidak bisa menikmati makan siang secara santai. Berbeda dengan pengalaman RD, informan SM (Gen Y-lahir 1993-Jafung Ahli Pertama) mengungkapkan pengalaman performa sosiabilitas berupa makan siang bersama malah diinisiasi oleh atasannya (Gen X). SM bersama rekan-rekannya biasanya makan bersama dengan suasana santai di taman yang asri depan Gedung Utama dengan membawa makan masing-masing. Kegiatan ini rutin diadakan, bisa sampai 3 kali dalam seminggu. Suasana santai saat makan siang ini menjadi momen penting dan rutin untuk dilakukan untuk menjaga keharmonisan hubungan kerja di kantor.

Pengalaman tentang performa politik organisasi yang dialami informan OB (Gen Y-lahir 1992-Jafung Ahli Pertama), yakni ketika diminta tolong oleh atasannya untuk membantu merapikan sepeda lipat milik atasan yang akan dikirimkan melalui kurir logistik. OB memahami bahwa hal tersebut bukan terkait pekerjaan kantor, namun karena atasan langsung yang meminta tolong, dia tetap mengerjakannya. Pendapat yang berbeda diungkapkan informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli). RD mengaku performa yang berkaitan dengan penyalahgunaan kekuasaan ini bergantung pada bagaimana karakter pejabat tersebut. RD menegaskan bahwa staf bisa saja menolak permintaan atasan apabila hal tersebut bukanlah keahliannya. Namun RD pernah mendapati, rekan kantornya yang mendapatkan tugas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan kantor, seperti menjemput anak pejabat tersebut dari sekolah, membantu memberi makan ikan peliharaan dan merawat tanaman hias. Baginya, hal tersebut sangat meresahkan. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya tentang budaya *ewuh pekewuh* dan budaya *nrimo* yang terjadi di kantor pemerintahan. Atasan yang memberikan tugas selain pekerjaan kantor kepada bawahan menjadi sebuah kewajaran karena adanya rasa *ewuh pekewuh* (sungkan) bila menolak tugas tersebut. Langkah yang diambil staf adalah tetap melaksanakan tugas tersebut dan membiasakan *nrimo* (perasaan menerima keadaan) yang sering terjadi di kantor pemerintahan Indonesia. Diperlukan suatu usaha perubahan agar pegawai mengurangi rasa *ewuh pekewuh* yang menyebabkan tumbuhnya budaya kerja *nrimo*, sehingga akan berkembang budaya kerja kreatif dan inovatif (Frinaldi & Ali Embi, 2014). Rasa sungkan atau ewuh pekewuh ini menjadi kendala yang cukup serius pada proses komunikasi, termasuk di dunia birokrasi pemerintahan (Ahmadi, 2022). Budaya sungkan pada masyarakat Indonesia tidak baik dilakukan dalam birokrasi pemerintahan (Patricella, n.d.)

Performa enkulturasi yang berlangsung di kantornya, menurut informan OB (Gen Y-lahir 1992-Jafung Ahli Pertama), tentang informasi beasiswa pendidikan dan juga diklat sudah disebarluaskan dengan cepat, namun kadang atasannya menyebarkan informasi hanya pelatihan-pelatihan yang memang dibutuhkan oleh unit kerja tersebut, sehingga pimpinan masih menggunakan kuasanya untuk menunda info pelatihan yang menurutnya tidak begitu penting dan dibutuhkan organisasinya.

Generasi Z (Gen Z)

Sebagian besar informan Gen Z menjawab performa ritual belum ada, namun ada juga informan yang menjawab sudah ada. Informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) menyatakan bahwa belum ada performa ritual yang merupakan kegiatan rutin di lingkungan kerjanya. Demikian pula informan HL (Gen Z-lahir 1998-Staf Pelaksana) yang menjelaskan bahwa kegiatan rutin memang belum pernah ada di lingkungan kerjanya selama dia bekerja di unit tersebut. Informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) menyatakan performa hasrat yang ada di sekitarnya adalah cerita yang disampaikan oleh seniornya yang berisi capaian-capaian yang pernah diraih pada masa lalu sehingga bertujuan untuk memotivasi para pegawai yang baru bergabung.

Informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) menerangkan bahwa performa sosiabilitas ini masih berlangsung di kantornya. Periode makan siang bersama dalam kelompok kecil pegawai, menjadi waktu yang santai untuk berbincang topik selain urusan pekerjaan. Sedangkan menurut pengalaman informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana), performa sosiabilitas yang berbeda terjadi di kantornya. VI menyampaikan adanya kegiatan senam bersama di hari Jumat dengan mengundang unit kerja yang lain. Tujuan kegiatan ini untuk lebih mempererat hubungan antar pegawai agar saling mengenal dan menghilangkan kecanggungan ketika berkoordinasi mengenai pekerjaan. Kegiatan senam ini biasanya ditutup dengan kegiatan makan rebusan bersama-sama dan berbincang-bincang santai.

Beberapa informan menuturkan masih adanya penyalahgunaan atasan (Gen X) yang terjadi dalam performa politik organisasi ini. Salah satunya, informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) yang memiliki pengalaman mendapat penugasan diluar tugas kantor. A mengaku pernah mendapatkan tugas untuk mengkoreksi pidato atasannya (Gen X) untuk acara keluarga, yang notabene tidak terkait dengan pekerjaan kantor. Namun A mengaku tidak merasa keberatan dan tetap melakukan hal tersebut karena bukan sesuatu hal yang sulit untuk dikerjakan. Pengalaman berbeda diceritakan oleh VI (Gen Z-kelahiran 1999-Staf Pelaksana) yang mengungkapkan pengalamannya melihat rekan kerjanya yang melakukan tugas yang tidak terkait dengan pekerjaan kantor yang diberikan oleh atasan. VI mengungkapkan rekan kerjanya yang pernah diberikan tugas untuk mendampingi istri Kepala Kantor yang bepergian. ZI mengaku rekannya tetap terlihat *enjoy* dengan penugasan tersebut meskipun bukan pekerjaan kantor.

Beberapa unit organisasi sudah memberikan kesempatan yang luas untuk pegawainya mengembangkan kompetensi, namun ada yang masih kurang baik, terkait performa enkulturisasi. Informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) mengakui informasi mengenai pelatihan atau beasiswa sering terlambat sampai ke unitnya. Hal ini berpengaruh pada waktu pengumpulan berkas pengajuan diklat dan beasiswa yang sangat pendek. A berharap semoga

kesempatan untuk mengembangkan kompetensi baik diklat maupun beasiswa bisa lebih luas dan informasi penyampaiannya lebih cepat kepada generasi muda di kantornya. Berbeda dengan performa enkultuasi di kantor informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana) dimana Kepala kantornya sangat memberikan perhatian lebih pada informasi diklat-diklat, sehingga informasi yang masuk segera dibagikan pada anak buahnya. VI menuturkan pegawai di kantornya memiliki kesempatan yang sama untuk diusulkan mengikuti proses seleksi, meskipun belum tentu lolos.

Temuan kesenjangan

Karakteristik antara Gen X, Gen Y dan Gen Z di dalam instansi pemerintahan sangat beragam. Dari penelitian ini, didapatkan hasil yang pertama bahwa ada beberapa faktor yang membuat komunikasi lintas generasi antar Gen X, Gen Y, dan Gen Z mengalami kendala yakni adanya kesenjangan. Yang pertama, Kesenjangan Teknologi. Kesenjangan teknologi menjadi masalah ketika muncul perbedaan cara pemanfaatan teknologi dalam kehidupan sehari-hari di dalam lingkup pekerjaan kantor, antar generasi ini. Ketika Gen X tidak begitu familiar dengan penggunaan teknologi sehari-hari, hal ini berbeda dengan Gen Y dan Gen Z yang memang sudah terbiasa menggunakannya. Kesenjangan teknologi ini diungkapkan oleh informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana). VI menuturkan pada peneliti bahwa kendala terbesar dalam koordinasi dengan Gen X, ketika dihadapkan dengan teknologi. Atasan (Gen X) kadang menganggap sesuatu itu sulit dikerjakan, padahal bagi VI (Gen Z), pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan cepat dan efisien dengan bantuan teknologi. Namun tidak jarang, atasannya menolak sehingga VI merasa tidak efisien dalam bekerja menyelesaikan penugasan tersebut. Begitu juga yang pengalaman informan AN (Gen Z-lahir 1997-Jafung Ahli Pertama) di kantornya. AN mengungkapkan bahwa atasannya (Gen X) merupakan tipe atasan yang tidak ingin belajar tentang teknologi yang baru dan memilih menugaskan bawahannya untuk mempelajarinya. Berbeda dengan Gen Y di sekitar lingkup kantornya, yang masih mau mempelajari teknologi yang berkembang, bahkan lebih paham daripada Gen Z.

Menanggapi kesenjangan teknologi ini, informan EO (Gen X-lahir 1969-Eselon III) melihat perlu adanya perubahan gaya kepemimpinan dalam membina Gen Y dan Gen Z. Bila memang mereka (Gen Y dan Gen Z) bisa menyelesaikan tugas lebih cepat dengan bantuan teknologi, Gen X harus lebih mendukung dan memberikan motivasi. Perkembangan jaman yang semakin canggih, atasan perlu menyelaraskan hubungan dengan generasi dibawahnya dengan memanfaatkan teknologi. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa Gen X memanfaatkan teknologi digital tidak seperti generasi bawahnya (Gen Y). Hal ini berpengaruh pada keseluruhan perilaku dalam pemanfaatan teknologi digital (Betz et al., 2019). Terlebih lagi teknologi, *smartphone* dan internet sudah merupakan cerminan keseharian dari Gen Z. Gen Z ini biasanya memiliki komputer atau laptop untuk mengerjakan tugas ketika bersekolah dulu (Gabriela et al., 2021). Sedangkan Gen Y, mampu beradaptasi lebih baik terhadap orang baru, organisasi baru dan mengikuti teknologi yang selalu berkembang.

Perkembangan teknologi mampu mendorong perubahan budaya organisasi di suatu tempat. Peneliti mendapati temuan menarik tentang teknologi yang merubah budaya

organisasi dari para informan. Tata persuratan menjadi fokus temuan yang dianalisis. Sebelumnya tata persuratan menjadi pekerjaan sulit dan menghabiskan waktu untuk atasan dalam membaca dan memberikan disposisi dari banyaknya surat yang masuk. Peran sekretaris yang handal dan paham akan tata surat menjadi poin penting dalam komunikasi tatap muka dengan atasan. Teknologi tata persuratan yang memanfaatkan sistem persuratan elektronik, merubah pertemuan tatap muka yang membahas surat, tidak diperlukan lagi. Sekretaris hanya bertugas menerima surat dan memasukkannya dalam sistem persuratan elektronik, sehingga atasan bisa mengakses dan memberikan disposisi hanya menggunakan teknologi *smartphone*. Namun, kemudahan teknologi ini juga tidak dimanfaatkan secara maksimal oleh atasan. Misalnya informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II), yang lebih memilih menunjuk sekretarisnya untuk membaca surat-surat masuk dan mengingatkannya melalui pesan *WhatsApps* untuk surat yang penting dan mendesak. BM merasa penggunaan sistem persuratan elektronik ini agak sulit dan menghabiskan waktu bila membaca melalui tampilan *smartphone* yang sangat kecil. Peneliti menemukan alasan BM tidak mau menggunakan teknologi persuratan ini, yakni penggunaannya yang menghabiskan waktu sedangkan pekerjaan lainnya juga harus diselesaikan misalnya rapat di beberapa tempat. Untuk itu atasan (Gen X) sangat mengandalkan bawahannya dalam menggunakan teknologi persuratan ini demi efisiensi waktu kerjanya.

Pemanfaatan teknologi antara generasi yang berbeda karakter ini menimbulkan kesenjangan dan mampu memunculkan konflik. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya, yang menjelaskan bahwa persoalan *generation gap* dalam suatu organisasi dapat diantisipasi melalui penerapan pola komunikasi dengan pemanfaatan media atau teknologi komunikasi yang mampu disesuaikan dengan karakter karyawan generasi X, Y dan Z (Putri et al., 2019).

Kedua, Kesenjangan *Attitude*. Kesenjangan *attitude* ini terjadi akibat perbedaan cara pandang dan cara berperilaku antar generasi yang diakibatkan oleh cara hidup dan pembiasaan sejak kecil. Kesenjangan *attitude* tersebut kebanyakan lebih kepada tata cara sehari-hari yang terkait dengan kesopanan. Ada temuan Gen X menganggap Gen Y memiliki *attitude* berbeda. Informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II) menuturkan tentang *attitude* anak buahnya (Gen Y) yang kurang baik. Contohnya pemilihan kata-kata yang berbeda saat rapat formal. Gen Y menggunakan kata ganti ‘aku’ dibandingkan ‘saya’ saat berbicara resmi dalam rapat dan BM mengaku hal tersebut menunjukkan *attitude* tidak sopan. Informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli) menuturkan kegelisahannya dalam kesenjangan *attitude* ini. RD menceritakan bagaimana koordinasi saat persiapan sebuah acara kantor, ketika dia membagi tugas pada semua panitia termasuk Gen X. Para senior Gen X ini merasa *attitude* kurang sopan ketika tidak melalui jalur struktural memberikan perintah pegawai yang lebih tua untuk melakukan tugasnya. Bagi RD, hal tersebut menghambat kinerja dan mengurangi semangat kerja. Padahal, fokusnya pada penyelesaian acara kantor yang baik dan lancar.

“Ketika kita bilang ke Gen X, dibilang tidak sopan, karena menyuruh orang yg lebih tua, dan tidak melalui jalur struktural. Sangat menghambat kinerja dan mengurangi semangat kerja.”
(RD - Gen Y - lahir 1994 - Tenaga Ahli)

Informan SM (Gen Y-lahir 1993-Jafung Ahli Pertama) menyampaikan bahwa cara penyampaian Gen Z kepada atasan lebih lugas, namun tidak memikirkan perasaan orang lain. Mayoritas rekan kantornya yang sebaya, tidak sependapat dengan cara Gen Z namun uniknya atasannya (Gen X) lebih senang karena Gen Z ini lebih semangat dalam bekerja dan mampu menyampaikan ide-ide yang cemerlang saat rapat. Gen Z bisa lebih terbuka dan spontan dalam menyampaikan sesuatu ide, berbeda dengan Gen Y yang masih menahan diri karena takut melanggar norma kesopanan. Kondisi ini menyebabkan ada *jumping* kedekatan secara emosional, dari Gen X yang lebih dekat dengan Gen Z. Berbeda dengan informan HL (Gen Z-lahir 1998-Staf Pelaksana) yang menyatakan bahwa atasannya (Gen X) kadang tidak menyadari dengan cara mereka memperlakukan bawahannya. Perlakuan atasan - bawahan yang cenderung merendahkan tersebut menjadi pemicu para bawahan tidak hormat kepada mereka. Hal ini yang menyebabkan konflik atasan dan bawahan di tempat kerjanya. Informan Gen Z yang lain, VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana) menguatkan pendapat tersebut. Informan VI mengungkapkan atasannya (Gen X) ingin dihormati secara strata. Meskipun bawahan sudah menyelesaikan tugas dengan output yang jelas, namun masih dinilai kurang baik kinerjanya hanya karena kurang bersosialisasi dengan atasan. Gen Z memandang kinerja yang baik ketika output berhasil dicapai, namun Gen X memandang *attitude* dalam pencapaian output itu juga menjadi penilaian atas kinerja.

Gen Y kadang kurang tepat dalam memilih kata-kata dalam penyampaian rapat formal, dan itu membuat kesenjangan *attitude* berupa ketidaksopanan perilaku. Namun ada pula informan dari Gen Z yang memberi tanggapan, bahwa penyebab kesenjangan *attitude* tersebut adalah Gen X itu sendiri, ketika mereka memperlakukan generasi di bawahnya secara tidak baik yang berujung pada ketidakpuasan dan perilaku yang dinilai tidak baik. Temuan tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya, yakni faktor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi karyawan sebagai variabel perantara pada Gen Z (Prasetyaningtyas et al., 2022).

Ketiga, Kesenjangan Etos Kerja. Etos kerja merupakan semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok (KBBI, akses 22 Oktober 2022). Etos kerja merupakan rasa tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang. Informan VI Gen Z - lahir 1999 - Staf Pelaksana) memberikan pertanyaan bahwa bagi Gen Z, bekerja merupakan sesuatu yang menyenangkan dan pengalaman baru. Namun berbeda anggapan bagi Gen Y yang senior dan Gen X di kantornya (yang sudah berkeluarga). Menurut VI, mereka lebih memilih menyelesaikan pekerjaan yang menguntungkan mereka saja secara finansial. Kadang hal tersebut membuat penurunan motivasi bagi Gen Z di kantor.

Hal yang serupa diungkapkan informan HL (Gen Z-lahir 1998-Staf Pelaksana) tentang kesenjangan etos kerja yang terjadi di kantornya. HL menyatakan bahwa saat ini yang dirasakan adalah zona nyaman bagi atasannya (Gen X). Sehingga mereka tidak ingin mencapai sesuatu yang lebih tinggi lagi untuk capaian kinerja. HL menegaskan ketika bawahan memberikan usulan tentang ide-ide baru, atasannya menolak dengan alasan ide tersebut belum waktunya diwujudkan sekarang ini. Hal tersebut membuat kreatifitas bawahan menjadi terhambat dan akhirnya tidak berkembang. Namun hal berbeda diungkapkan informan Gen X. Informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II) menilai Gen X lebih *tough* dibandingkan generasi di bawahnya. Didikan dari senior kantor yang terdahulu menjadi

penyebab utamanya. Namun sejauh ini, kesenjangan etos kerja Gen Y dan Gen Z di kantornya masih dalam batas toleransi.

“Kalo dulu kan kita ada istilah pantang pulang sebelum selesai. Kalo jaman sekarang, bisa dikerjain nanti, upload dari rumah, ya bisa juga. Kemajuan jaman akan mengubah dengan sendirinya.” (BM - Gen X - lahir 1970 - Eselon II)

Bagi Gen X, Gen Y dan Gen Z, bekerja dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda, sedangkan etos kerja merupakan produk yang dihasilkan dari proses berjalannya suatu organisasi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, termasuk kehidupan di dalam keluarga.

Keempat, Kesenjangan terkait hak privasi. Dengan makin canggihnya perkembangan teknologi, akhirnya masyarakat disadarkan tentang adanya hak privasi yakni hak seseorang untuk menikmati hidup. Hak privasi merupakan salah satu hak yang melekat dan tidak bisa lepas dari setiap orang, dan juga merupakan martabat yang harus dilindungi (Kusnadi, 2021). Hak privasi ini dikaitkan dengan penggunaan media sosial dalam lingkungan hubungan kerja di kantor. Beberapa pendapat menarik disampaikan para informan penelitian ini mengenai kesenjangan hak privasi, terutama di media sosial.

“Saya memilih tidak berteman dengan atasan langsung di media sosial, karena saya butuh privasi selain kehidupan kantor.” (OB - Gen Y - lahir 1992 - Jafung Ahli Pertama)

Hal yang sama diungkapkan informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana). VI memilih untuk memisahkan urusan pribadi dan urusan kantor. Dia menjaga privasinya dengan memilah pertemanan di media sosial. Menurutnya, Gen Y yang lahir tahun 90-an keatas masih *keep it private*. Namun, Gen Y kelahiran tahun 81-an ke atas, kehidupan pribadi semua dishare di kantor. Hal tersebut membuat kehidupan mereka (Gen Z) tidak nyaman di lingkungan kantor.

Kecenderungan mengunggah semua aktifitas di media sosial, termasuk di aplikasi Whatsapp Story, juga disampaikan oleh informan AN (Gen Z-lahir 1997-Jafung Ahli Pertama). Di lingkungan kantornya, Gen X cenderung melakukan hal tersebut. AN menceritakan bahwa pertemanan di media sosial dengan Gen Y rekan kantor hanya apabila mereka melakukan permintaan pertemanan lebih dahulu. Pada akhirnya, karena merasa sungkan, dia menerima pertemanan tersebut namun membatasi aksesnya.

Namun ada pula Gen X yang menjaga privasi nya di media sosial. Informan BM (Gen X-lahir 1970-Eselon II), mengaku belum menerima semua permintaan pertemanan di akun media sosial Facebook miliknya. Hal ini dilakukan untuk menjaga privasi dirinya dengan lingkungan kantor. Hak privasi menjadi penting ketika dihadapkan pada kemungkinan adanya penyalahgunaan oleh pihak lain. Dalam menggunakan media sosial, Gen Y dan Gen Z lebih memilih menjaga hak privasinya dengan memfilter lingkaran pertemanan. Namun ada juga informan Gen X yang memberikan pernyataan bahwa menjaga hak privasi dalam menggunakan media sosialnya. Salah satu informan Gen X menuturkan bahwa dia mempunyai pertimbangan untuk menambahkan pertemanan di media sosial, karena media sosial juga

dijadikan ajang pameran kegiatan sehari-hari. Sedangkan beberapa Gen Z dan Gen Y menyampaikan bahwa mereka akan menambah pertemanan dengan atasan apabila mereka ditambahkan terlebih dahulu, namun akan mereka batasi aksesnya.

Kelima, Kesenjangan mental. Kesenjangan mental ini lebih kepada naik turunnya motivasi kerja dari dalam diri pegawai itu sendiri akibat perbedaan antar generasi. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dan komunikasi antar pegawai yang sering bermasalah dapat menimbulkan *distress mental* (Wang et al., 2022). Salah seorang informan menganggap Gen Z lebih rapuh mentalnya dibandingkan Gen X dan Gen Y. Informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana) mengungkapkan dia sebagai Gen Z memiliki kerapuhan mental, kadang merasa lebih capek dalam kehidupan sehari-hari di kantornya. Kehidupan sehari-hari sebagai ASN melelahkan dan sering kali membuat bosan karena rutinitas yang hampir sama tiap harinya. Menurutny, Gen X di kantornya lebih menyukai pekerjaan yang monoton seperti itu.

Temuan ini dikuatkan dengan pendapat informan AB (Gen X-lahir 1980-Eselon III). AB menyatakan bahwa generasi di bawahnya (Gen Y dan Gen Z) sering cepat mengeluh terhadap keadaan di lingkungan pekerjaan kantor. AB mencontohkan ketika generasi ini menuntut hak untuk bisa mendapatkan unit rumah susun bagi pegawai meskipun masa kerjanya baru mencapai 1-2 tahun. AB membandingkan dengan generasinya pada masa awal bekerja, ketika gaji masih kecil sebagai CPNS, hanya mampu menyewa kamar kos namun bisa bertahan untuk hidup di kota besar. Berbeda dengan Gen Y dan Gen Z yang sudah mengeluh di awal bekerja di kantor pemerintahan.

Kesenjangan mental ini terjadi akibat perbedaan cara pandang dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi konflik dalam lingkungan pekerjaan. Hasil wawancara menunjukkan Gen Z memang lebih mudah merasa demotivasi terhadap kondisi konflik di kantor. Salah satu informan Gen X menerangkan bahwa Gen Z lebih mudah mengeluh. Bila dibandingkan dengan kondisi Gen X pada masa mudanya, mereka lebih bisa beradaptasi dengan kondisi dan penghasilan yang kecil. Ketika Gen Y menuntut untuk mendapatkan menempati rusun sewa, Gen X sebagai unit yang mengurus HRD mencoba mencari solusi dengan menerbitkan surat rekomendasi, meskipun keputusannya berada di unit lain.

Keenam, Kesenjangan Topik Pembicaraan. Pemilihan topik pembicaraan di lingkungan kantor bisa menjadi pemicu dalam konflik berkomunikasi. Topik pembicaraan tidak hanya terbatas pada masalah pekerjaan, tetapi juga bisa topik-topik yang lain. Topik pembicaraan yang sering dibicarakan oleh Gen X yakni topik mengenai keluarga. Seperti yang diungkapkan informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Pelaksana) yang mengungkapkan terlalu seringnya topik obrolan keluarga ini membuat mereka tidak nyaman karena rata-rata generasi mereka belum berkeluarga. Hal yang sama diungkapkan informan VI (Gen Z-lahir 1999-Staf Pelaksana) bahwa Gen X di kantornya lebih sering membicarakan mengenai topik keluarga, termasuk cerita pribadi keluarga. Pengalaman ketidaknyamanan yang VI rasakan sangat beralasan karena ketika Gen X bercerita tentang keluarga, akhirnya akan menyinggung tentang jodoh, pernikahan dan bagaimana hidup berumah tangga. Hal tersebut membuat VI tidak nyaman membahas masalah pribadi di lingkungan kantor.

Pendapat yang sama dituturkan oleh informan RD (Gen Y-lahir 1994-Tenaga Ahli) yang menceritakan pengalaman Gen X di lingkungan kantornya yang lebih sering menyinggung topik privasi keluarga, pasangan dan hal lainnya. Sementara Gen Y lebih banyak

pilihan untuk obrolan selain keluarga, contohnya isu-isu nasional yang sedang berkembang saat ini. Pemilihan topik obrolan ini lebih menarik baginya karena masing-masing pegawai bisa memberikan perspektif atas isu nasional yang sedang tren saat ini.

Topik pembicaraan tentang keluarga bagi Gen Z menjadi mayoritas topik yang tidak disenangi. Sedangkan Gen X menganggap hal tersebut merupakan hal yang biasa saja dibicarakan di kantor. Perbedaan pandangan ini memicu konflik antar generasi yang mengarah pada penarikan diri dari perbincangan yang sedang terjadi. Namun ada juga hasil temuan yang menarik selain adanya kesenjangan yang terjadi di antara ketiga generasi ini. Pertama, adanya kerjasama yang harmonis dapat terjalin ketika Gen X dan Gen Y lebih terbuka dan mau menerima kritik. Informan A (Gen Z-lahir 2000-Staf Umum) menguatkan temuan tersebut dengan menceritakan dirinya suka mengkritik atasan (Gen X) dan mereka mau menerima kritik tersebut. Sehingga masih terjalin komunikasi yang baik antar generasi dalam timnya untuk menyelesaikan pekerjaan.

“Kuncinya lebih penetrasi atau asimilasi ke mereka (Gen Z dan Gen Y). Dan selama ini, saya tidak pernah mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dan koordinasi dengan kedua generasi ini.” (EO - Gen X - Lahir 1969 - Eselon III)

Kondisi harmonis dalam lingkungan pekerjaan dapat terwujud apabila komunikasi dan koordinasi antar pegawai berjalan dengan baik. Hal ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya, bahwa *knowledge management* berpengaruh positif pada peningkatan kinerja pegawai (Agustin et al., 2022). Budaya *ewuh pekwuh* dalam birokrasi pemerintahan harus dihilangkan karena menyebabkan birokrasi menjadi lambat dan performanya berkurang (Redaksi, 2020).

Temuan kedua, perlu adanya agen yang berfungsi sebagai pen jembatan dari hubungan lintas generasi ini. Pernyataan ini didukung oleh mayoritas informan yang diwawancarai. Informan EO (Gen X-lahir 1969-Eselon III) menegaskan bahwa dirinya sering menjadi orang yang menjembatani ketika terjadi perbedaan pendapat dari Gen Y dan Gen Z melawan Gen X. EO menjelaskan kepada Gen X lainnya tentang bagaimana cara pandang generasi muda ini terhadap sesuatu hal terkait pekerjaan di kantor. Peneliti memperoleh hasil yang sama ketika berbincang dengan informan AN (Gen Z-lahir 1997-Jafung Ahli Pertama). AN menyatakan pengalamannya yang memiliki hubungan lebih dekat dengan salah satu Gen X yang menjabat Eselon IV di kantornya. Kedekatan ini disebabkan Gen X tersebut memosisikan dirinya setara dengan staf lainnya sehingga lebih nyaman untuk mengobrol santai seperti hubungan antar teman. Informan AB (Gen X-lahir 1980-Eselon III) menyatakan bahwa menurut pendapat pribadinya memang terdapat beberapa langkah untuk menjembatani hubungan antara generasi muda dan seniornya. AB menjelaskan perlunya *sharing knowledge* dan *brainstorming* lintas generasi ini, sehingga batasan antar generasi bisa dipudarkan. Menurut AB, atasan di lingkup kantornya menyadari pentingnya jembatan antar generasi ini sehingga dibuatlah WA Grup untuk memfasilitasi pencapaian tujuan tersebut yang diinisiasi oleh unit yang mengurus kepegawaian. Hal ini selaras dengan hasil riset Agarwal & Vaghela, (2018) bahwa generasi Z memiliki kebutuhan unik yakni perlunya persyaratan dan faktor

pendorong dari generasi sebelumnya, termasuk perlunya agen penghubung seperti jembatan antar generasi.

Salah satu informan Gen X menuturkan bahwa dia lebih tidak cocok dalam percakapan dengan Gen X ketika membicarakan Gen Y dan Gen Z. Dia menambahkan bahwa pola pikir dalam memimpin suatu organisasi seperti instansi pemerintah ini harus berubah. Ketika terjadi konflik dalam komunikasi lintas generasi, dibutuhkan seorang agen yang bertugas menjadi perantara dalam memfasilitasi permasalahan tersebut. Agen perantara ini bisa berasal dari Gen X, Gen Y maupun Gen Z. Agen ini muncul secara tidak sengaja dan bersifat personal dalam lingkungan sosial tempat kerja.

Ketiga, ruang aktualisasi diri sangat diperlukan untuk memfasilitasi Gen Y dan Gen Z dalam budaya organisasi di kantor pemerintahan. Peneliti mendapatkan argumen yang menarik dari informan AB (Gen X-lahir 1980-Eselon III) mengenai ruang aktualisasi diri. AB menyatakan adanya perbedaan karakter antar generasi muda milenial ini sehingga perlakuan yang diberikan juga berbeda. Pembagian peran yang jelas dan pemberian ruang aktualisasi diri sangat penting. Menurutnya, organisasi yang baik itu adalah organisasi yang SDM nya kompeten dan harus diimbangi dengan SDM yang mencintai organisasinya, jadi perlunya perhatian untuk membuat mereka peduli kepada organisasinya. Informan EO (Gen X-lahir 1969-Eselon III) juga mendukung ruang aktualisasi diri ini. EO menyatakan sangat mengapresiasi kreatifitas Gen Z di unitnya. Ketika mereka diberikan ruang aktualisasi diri, mereka bisa lebih kreatif dan percaya diri. EO menceritakan pengalamannya memberi kesempatan anak buahnya untuk mendesai satu aplikasi yang mempermudah dan menatausahakan aset dengan ide kreatifitasnya. Disitulah peran atasan untuk memberikan motivasi dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Kesadaran akan pentingnya ruang aktualisasi diri ini merupakan salah satu karakter yang dibutuhkan sebagai pemimpin Gen Y dan Gen Z. Selaras dengan hasil riset Budi (2021) yang menyatakan perlunya ruang bagi generasi muda untuk berkiprah terutama di dalam lingkungan sekitarnya. Menurut hasil penelitian sebelumnya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin menerapkan desentralisasi tanggung jawab kepada anak buahnya dan memberikan ruang untuk aktualisasi diri serta selalu memberikan motivasi secara pribadi untuk mencapai tujuan organisasi (Hardian & Hermawan, 2022).

Temuan keempat, adanya harapan agar kebiasaan Gen X yang dinilai buruk sebaiknya tidak diwariskan ke Gen Y dan Gen Z.

“Gen Y dan Gen Z, jangan sampe tercemar gaya budaya yang tidak baik dari Gen X. Ini juga yang saya terapkan di anak buah saya. Jangan sampai keburukan Gen X, diwariskan dan malah makin berlipat dikembangkan di generasi bawahnya.” (EO - Gen X - Lahir 1969 - Eselon III)

Informan EO ini menambahkan kesalahan administrasi untuk pertanggungjawaban di masa Gen X, harusnya bisa diperbaiki ketika sudah jamannya Gen Y dan Gen Z, tidak makin buruk ditiru oleh generasi bawahnya. Temuan menarik yang terakhir, instansi pemerintah ini sudah memberikan perhatian yang besar terhadap generasi mudanya, yakni dengan adanya wadah formal dengan sebutan Generasi Muda (GenMud), dengan tujuan memberikan ruang

aktualisasi diri dan kesempatan yang luas untuk para generasi muda (Gen Y dan Gen Z) untuk berpartisipasi dan memberikan idenya dalam kegiatan yang lingkungannya lebih luas, baik nasional maupun internasional.

“Genmud sebagai wadah agar generasi muda bisa diakselerasi dari sisi kemampuan, berorganisasi, aktualisasi, dipaksa dalam beberapa kesempatan event besar, mau ga mau harus mencari tau cara menyelesaikannya.” (BM - Gen X - lahir 1970 - Eselon II)

Wadah yang formal ini memang perlu diberikan, agar Gen Y dan Gen Z lebih cepat mendapatkan kesempatan dalam mengembangkan kreatifitas dan kompetensi. Dahulu prosesnya lebih mengikuti urutan senioritas, dimulai dari yang sudah senior kemudian kesempatan diberikan pada generasi mudanya. Dengan adanya GenMud, generasi muda ini bisa lebih cepat dapat kesempatan lebih awal dengan harapan pengalamannya akan lebih banyak nantinya. Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa atensi pejabat sebagai pimpinan tertinggi dalam instansi pemerintah tersebut, menunjukkan arah kebijakan yang mendukung perkembangan kompetensi dan kemampuan berorganisasi bagi Gen Y dan Gen Z sebagai pemimpin di masa depan. Peningkatan kompetensi SDM harus selaras dengan peningkatan kesempatan dalam ruang aktualisasi diri sehingga tujuan regenerasi pegawai dapat tercapai.. Berdasarkan penelitian sebelumnya, Fauzuddin et al., (2022), menyatakan bahwa meskipun memiliki perbedaan, generasi X , Y dan Z ini memiliki pandangan yang sama atas budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan harapan kedepan.

PENUTUP

Secara mayoritas, budaya organisasi dalam instansi pemerintah tersebut, sudah memenuhi kelima performa, meskipun belum merata dirasakan oleh semua anggota organisasi, dalam hal ini para pegawai di dalamnya. Perbedaan karakteristik dari tiga generasi ini menyebabkan cara pandang berbeda mengenai budaya organisasi di lingkungan kerjanya. Selain itu, perkembangan teknologi dan budaya kerja *ewuh, pekewuh* serta *nrimo* juga mewarnai budaya organisasi di lingkup kantor para informan. Beberapa temuan dari penelitian ini, belum bisa sebagai generalisasi dari karakteristik tiap generasi. Para informan secara dominan mengatakan bahwa hal-hal yang mereka kemukakan sangat terkait dengan hal-hal personal dari rekan kerja yang notabene merupakan Gen X, Gen Y dan Gen Z di lingkungan kerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komunikasi lintas generasi dalam budaya organisasi pemerintah antara gen X, Gen Y dan Gen Z mengalami beberapa kendala dan menyebabkan munculnya kesenjangan. Mayoritas informan menyatakan bahwa perbedaan cara pandang antara generasi ini memang membuat dinamika dalam hubungan mereka sehari-hari di kantor. Namun ada pula informan yang mendukung bahwa perbedaan ini masih bisa diatasi dengan melakukan asimilasi dan adaptasi. Perkembangan teknologi ikut mendorong perubahan budaya organisasi dalam proses komunikasi lintas generasi ini. Sehingga kesimpulan akhir yang menjadi benang merah pada penelitian ini yakni budaya organisasi ternyata mampu menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z di organisasi pemerintah

ini meskipun masing-masing generasi memiliki kesenjangan yang masih bisa dijumpai dengan generasi lainnya.

Penelitian ini masih terbatas pada jumlah informan yang terdiri dari 9 (sembilan) orang namun peneliti mampu menggali informasinya secara mendalam melalui wawancara. Saran untuk penelitian selanjutnya, dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi dengan jumlah informan yang lebih banyak jumlahnya, sehingga semakin banyak informasi dan temuan baru mengenai kajian ini.

REFERENSI

- Abdul Rashid, M. A., Rasli, A., bin Othman, M. N. A., Ismail, I. R., Abdul Rahim, Z., & Said, R. A. (2021). Exploring Predictors of Gen Z Working Environment in Malaysia: A Case Study on a Group of Private Colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i3/8985>
- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work Values of Gen Z: Bridging The Gap to The Next Generation. National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century. *Faculty of Management Studies, December 2018*, 1–26.
- Agustin, M., Mulyadi, M., Nerhoston, F., Andini, S., Nengsi, Y., & Sandika, Y. (2022). Pengaruh Organizational Culture, Competency Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). In *ESCAF* (Vol. 1, Issue 1, pp. 636–646). <https://semnas.univbinainsan.ac.id/index.php/escf/article/view/146>
- Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? In *Organizational Dynamics* (Vol. 49, Issue 3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>
- Betz, Cecily, L. (2019). *Generations X, Y, and Z*. Journal of Pediatric Nursing.
- Budi, H. I. S. (2021). Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, 1(2), 72–87. <https://doi.org/10.55626/jti.v1i2.11>
- Fauzuddin, Y., Arif, M. S., Sasono, D., Rizqiawan, H., & Iswoyo, A. (2022). Studi Kasus Gap Generasi Dalam Perspektif Nilai Personal Dan Budaya Organisasi Pada Pt. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 10(1), 33–50. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v10i1.242>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Frinaldi, A., & Ali Embi, M. (2014). Budaya Kerja Ewuh Pakewuh Di Kalangan Pegawai Negeri Sipil Etnik Jawa (Studi Pada Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatera Barat). *Humanus*, 13(1), 68. <https://doi.org/10.24036/jh.v13i1.4099>
- Gabriela, Karina., Buchko, Aaron, A. (2021). *Here comes Generation Z: Millennials as managers* - ScienceDirect. Journal Elsevier. <https://sciencedirect.proxy.undip.ac.id/science/article/pii/S000768132100015X>
- Griffin, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2018). *A First Look at Communication Theory* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Hardian, V., & Hermawan, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformatif Untuk Gen Z. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1 Nomor 1.
- Kusnadi, S. A. (2021). PERLINDUNGAN HUKUM DATA PRIBADI SEBAGAI HAK PRIVASI. *AL WASATH Jurnal Ilmu Hukum*, 2(1), 9–16. <https://doi.org/10.47776/ALWASATH.V2I1.127>

- Littlejohn, S. W., Foss, K. A., & Oetzel, J. G. (2017). *Theories of Human Communication* (Eleventh). Waveland Press, Inc.
- Mahmudah, D. (2015). KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI (COMMUNICATION, LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION IN ORGANIZATION). *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 19(2), 285–302.
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg, C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82(1), 74–100. <https://doi.org/10.1177/2329490618808043>
- Parker, Kim., & Igielnik, R. (2020). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. https://www.pewresearch.org.translate.google/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc
- Patricella, M. (n.d.). *Budaya Sungkan Indonesia Tidak Baik?* Indonesia SDGs Summit. www.sdgs Summit.id/sdgs-now/budaya-sungkan-indonesia-tidak-baik
- Prasetyaningtyas, S., Natalia, C., & Utami, T. (2022). Factors Affecting Gen Z Work Performance: Case Study From E-Commerce Industry in Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.12>
- Priono, A. B., & Darma, G. S. (2021). WHEN HOME ISN'T HOME- MENILIK KEGALAUAN MILENNIAL DAN GEN-Z DI PERANTAUAN. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Unoversitas Udayana*, 10(06), 549–562.
- Putri, G. S., Hartanto, B., & Husna, N. (2019). Generation Gap; Analisa Pengaruh Perbedaan Generasi Terhadap Pola Komunikasi Organisasi di Perusahaan Consumer Goods Di Kota Surabaya. *JURNAL SOSIAL Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 20(1), 36–43. <https://doi.org/10.33319/SOS.V20I1.36>
- Redaksi. (2020, April 6). *Budaya Birokrasi Ewuh Pakewuh, Masihkah Relevan?* Radar Lamsel. <https://www.radarlamsel.com/budaya-birokrasi-ewuh-pakewuh-masihkah-relevan/>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Harper Business; an imprint of Harper Collins Publishers.
- Ahmadi, S. (2022). *Sungkan, perlukah?* FIKOM UNITOMO. <https://fikomunitomo.com/sungkan-perlukah/>
- Wang, S., Kamerāde, D., Burchell, B., Coutts, A., & Balderson, S. U. (2022). What matters more for employees' mental health: job quality or job quantity? *Cambridge Journal of Economics*, 46(2), 251–274. <https://doi.org/10.1093/cje/beab054>
- R, W., & Turner, L. H. (2017). *Introducing Communication Theory, Analysis and Application 5th Edition*. McGraw-Hill Education.
- Yahyaa, K. K., Yeanb, T. F., Joharic, J., & Saadd, N. A. (2015). The Perception of Gen Y on Organizational Culture, Religiosity and Corruption in Malaysian Public Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 31, 251–261.